



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työn mielekkyyden lähtökohdat ja vaikutukset

Case: asiantuntijaorganisaatio

Zigouh, Satu

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea

Työn mielekkyyden lähtökohdat ja vaikutukset Case: asiantuntijaorganisaatio

Satu Zigouh
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2016

Satu Zigouh

Työn mielekkyyden lähtökohdat ja vaikutukset

Vuosi

2016

Sivumäärä

75

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, että mistä mielekäs työ rakentuu ja mikä mielekkyys-ilmiössä on tärkeintä. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työn mielekkyyden lähtökohdista ja vaikutuksista organisaatiossa. Tavoitteena oli myös tarkastella työn mielekkyyden mahdollisuuksia organisaation kehittämiseksi.

Teoria opinnäytetyössä pohjautui työn mielekkyyteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat muun muassa johtaminen ja työyhteisö ja -ympäristö sisältäen työkuultuurin ja ilmapiirin sekä kokonaisvaltaisesti työolosuhteet. Teoriaosuudessa tarkasteltiin lisäksi työn mielekkyyden yhteyttä tuottavuuteen.

Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia suomalaisen asiantuntijayrityksen henkilöstön avulla. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti ja niin, että heillä oli kokemusta ilmiöstä. Tutkimuksessa oli laadullinen lähestyminen. Aineisto koottiin puolistrukturoidulla lomakkeella syksyn 2015 aikana. Sillä tavoiteltiin ihmisten näkemyksiä tutkimusongelmaan ja sitä täsmentäviin kysymyksiin.

Tutkimustulokset osoittivat, että mielekkyys työssä rakentuu inhimillisistä asioista ja tarpeista. Ensisijaisesti se muodostuu muun muassa arvostuksesta, yhteistyöstä ja me-hengestä, osaamisesta, viestinnästä ja organisaation joustavuudesta eri asioissa. Työn mielekkyyden kannalta henkisiä resursseja pidettiin tärkeämpinä kuin teknisiä resursseja. Johtamiselta ja esimiestyötä mielekkyyden edistämiseksi odotettiin ensisijaisesti ihmisten ja suorituksen johtamista sekä ryhmän toiminnan varmistamista. Tuottavuuteen vaikutettiin tutkimuksen mukaan merkittävimmin edistämällä ja tukemalla henkisiä resursseja sekä tukemalla inhimillistä ja sosiaalista pääomaa.

Johtopäätöksenä voitiin esittää, että tutkimus lisäsi ymmärrystä siitä, mistä työn mielekkyys muodostuu. Tutkimus toi hyödyllistä tietoa työn mielekkyyden merkityksestä ihmisille, ja tiedon, mitä työn mielekkyydessä pidettiin tärkeänä. Todettiin myös, että organisaation kehittäminen työn mielekkyys-tutkimuksen tulosten perusteella on hyvin mahdollista ja suositeltavaa. Tutkimuksen yhtenä tausta-ajatuksena oli, että tuloksellisuuden ja mielekkyyden kokemisen välillä on selkeä myönteinen yhteys. Työn mielekkyyden tutkiminen auttoi selvittämään tekijöitä, joilla työnteekijä pystyy tekemään työnsä paremmin.

Asiasanat: työn mielekkyys, johtaminen, tuottavuus, työyhteisö ja -ympäristö.

Satu Zigouh

The basis and effect of the meaningfulness of work

Year	2016	Pages	75
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine how the meaningfulness of work is structured and what are the most important things in the meaningfulness phenomenon. The target was to increase understanding of what the bases of meaningfulness of work are and how it affects the organisation. The target was also to examine the meaningfulness of work opportunities for the development of the organization.

The key theory of this thesis was based on the meaningfulness of work and its determinants. These factors include, among others, leadership and workplace and the work environment including the working culture and atmosphere, as well as overall working conditions. The theoretical part also examined the meaningfulness of work in relation to productivity.

The case study sought answers to the problem with the personnel of a Finnish expert company. The interviewees were selected by using discretion, and they had experience of the phenomenon. The study used a qualitative approach. The data was collected by a semi-structured form during the autumn of 2015. Its objective was to have people's views on the research problem and questions detailing it.

Based on the results it can be concluded that the meaningfulness of work is formed of normal human issues and needs. Primarily it is composed of, for example, appreciation, cooperation and a spirit of togetherness, information, communication, and organizational flexibility in various matters. The study clarified that intellectual resources are considered more important than technical resources for the meaningfulness of work. To promote the meaningfulness of work, primarily management of people and performance, as well as the management of groups is expected of the management and leadership. Productivity is most significantly affected by encouraging and supporting intellectual resources, as well as supporting human and social capital.

The conclusion could be made that the study increased understanding of how the meaningfulness of the work is formed. The study provided useful information about the meaning of meaningfulness of work to people, and knowledge on what was considered important in the meaningfulness of work. It was also found based on the results of the study that it is quite possible to develop the organization and it is also recommended. One of the ideas behind the research was that the productivity and the experience of meaningfulness at work have a clear positive correlation. The study of the meaningfulness of work helped to clarify the factors that help employees to do their job better.

Keywords: meaningfulness of work, leadership, productivity, work organization and work environment.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tausta ja tavoite	9
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä	9
1.3	Tutkimuksen eteneminen	10
2	Teoreettinen viitekehys	10
2.1	Työn mielekkyys	10
2.1.1	Miksi mielekkyyttä työhön?	13
2.1.2	Mielekkään työn edellytykset	14
2.1.3	Mielekkyys numeroiden valossa	18
2.2	Työn mielekkyyden johtaminen	19
2.2.1	Organisaatiota kehittävä johtaminen	19
2.2.2	Mielekkyyden johtaminen	24
2.2.3	Hyvä työ, työkuultuuri ja ilmapiiri	26
2.3	Työn mielekkyyden yhteys tuottavuuteen	32
2.3.1	Tuottavuus	32
2.3.2	Henkilöstötuottavuus	33
2.4	Työtä ja työn mielekkyyttä sivuavat aiemmat tutkimukset	36
3	Tutkimus ja sen toteutus	38
3.1	Tutkimuksen kohdeyritys	38
3.2	Tutkimusmenetelmä	40
3.2.1	Tutkimusaineiston keruumenetelmä	41
3.2.2	Tutkimusaineiston analyysimenetelmä	42
3.2.3	Menetelmällisten valintojen arviointi	43
3.3	Tulokset	44
3.3.1	Mistä mielekäs työ rakentuu?	44
3.3.2	Miten johtaminen heijastuu työn mielekkyyteen?	48
3.3.3	Tuottavuus tutkimustulosten näkökulmasta	51
3.3.4	Viimeaikaiset kokemukset mielekkyydestä	52
3.3.5	Mielekkyyden kokemukset yleisesti	53
4	Johtopäätökset	55
4.1	Työn mielekkyyden rakentuminen	55
4.2	Kehittämisehdotus	60
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	63
4.4	Tulosten yleistettävyyden arviointi	64
	Lähteet	66
	Kuviot	69
	Taulukot	70

Liitteet.....	71
---------------	----

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työn mielekkyys-aihetta yritysympäristössä. Arvioin työn mielekkyydellä olevan merkitystä työyhteisön parempaan menestymiseen, niin yksilön kuin koko organisaation kannalta. Irrallisina eri asioista aihepiiriin liittyen saattaa tulla mieleen, että ne ovat pieniä tai mahdollisesti vähäpätöisiä. Asioista yhdessä kehkeytyy kuitenkin merkittävä ja tärkeä kokonaisuus. Yhdessä ne arjen työssään esiintyvät. Tästä merkittävyydestä ja tärkeästä kokonaisuudesta, ja miten asia liittyvät toisiinsa, koostuu tämä opinnäyte.

Työn mielekkyys on sitä, että työssä olo ja tehtävät tuntuvat hyviltä. Silloin aikaansaaminen tehostuu, tehdään parempaa ja paremmin. Voittajia voivat olla tällöin sekä työntekijä että työnantaja. Mielekkyys työssä tuo runsaasti positiivisia vaikutuksia. Mieleeni ei tule mitään sellaista, että siitä olisi missään olosuhteissa ainakaan haittaa. Seuraavassa esitän hieman taustaa johdannoksi aiheeseen.

Työ on oleellinen osa ihmisen elämää ja siitä muodostuu keskeinen hyvinvoinnin kokemuksen lähde. Työ rytmittää ja ryhdyttää elämää. Se tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja antaa mielekstä tekemistä sekä tuo toimeentulon. Yksityiselämä heijastaa työelämään, kuten millainen on elämäntapa, millaiset ovat ihmissuhteet tai taloudellinen tilanne. Ihmisen tyytyväisyyden kokemukseen elämässä vaikuttavat ihmisen persoonallisuustekijät, tarpeet ja niiden tyydyttyminen, arvot sekä tavoitteellinen toiminta erilaisine valintoineen. Työssä käyvien ihmisen tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kokemukset muodostuvat työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Oleellista henkilölle on, miten hyvin kukin onnistuu oman ajattelunsa jäsentämään. Siitä, kuinka tarpeet tulee tyydytetyiksi ja kuinka onnistuu elämään arvojen mukaista elämää. Kiteytettynä tässä yhteydessä todetaan, että mitä paremmat ajatukset sitä parempi elämä. (Rauramo 2012, 10.)

Ajatellaan työpaikkaa, jossa ihmiset ovat innostuneita, keskittyvät olennaiseen ja kannustavat toisiaan parhaisiin suorituksiin. Tulosta tehdään ja sitä tehdään mielekkyyden vauhdittamana hyvillä mielin. Toiminnalla on kaikille selkeä tarkoitus ja tulevaisuus näyttävät valoisalta, ja nämä saavat ihmiset antamaan parastaan. Ihmiset ovat myönteisiä tullessaan töihin ja ylipäättään voivat hyvin. Kuvaus vaikuttaa unelmalta, sillä tällaisia työpaikkoja on melko vähän. Nykyään työssä käytetään enenevässä määrin aivoja entisaikojen käsien ja jalkojen sijaan. Tulevaisuutemme rakentuukin täysin ihmisten varaan, niiden, jotka tekevät onnellisina laadukasta työtä. Mielekkyys työssä on vankasti onnellisuutta ja tuloksellisuutta edistävä tunne. Se on jokaisen mahdollisuus saavuttaa silloin, kun on itselle soveltuvia tehtäviä. Työn pitäisikin tarjota mielekkyyden kokemuksia, jottei ihminen hae niitä toisaalta. Yrityksen on oman edun mukaisesti hyvä pyrkiä vastaamaan tähän tarpeeseen. Työn mielekkyyden edistäminen ja sen

johtaminen henkilöstötuottavuuden sekä työhyvinvoinnin lisänä antaa mahdollisuuden yritykselle saavuttaa entistä kestävämpää menestystä. (Järvinen 2014, 9 - 10.)

Tuottavuus on asennoitumista jatkuvaan parantamiseen ja uskoa siihen, että tänään tehdään asiat paremmin kuin eilen, ja huomenna vielä paremmin kuin tänään. Tuottavuus edellyttää uusien oppien, teknologioiden ja menetelmien soveltamista jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Tuottavuuden parannusta voidaan saavuttaa silloinkin, kun se ei enää kehity perinteisesti investoimalla, ihmisen ja koneen vuorovaikutusta parantamalla, eikä panosta pienentämällä. Parannusta voidaan saavuttaa kehittämällä organisaatiota systeeminä tuottavaksi. Se tarvitsee hyvin toimiakseen ympäröivät rakenteet, toimijat ja niiden välisen vuorovaikutuksen. Unohtaa ei myöskään saa tavoitteellista toimintaa ja toimintaa yhdessä, kirjoittavat Suna ja Okkonen (2007, 4 - 9.)

Henkilöstön me-hengen, osaamisen ja asiakassuhteisiin liittyvien voimavarojen tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan jopa 50 - 90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Laitteiden, toimitilojen ja muun aineellisen pääoman käytön tehostamisella on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10 - 50 prosentin vaikutus tulokseen. Liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin, mukaan lukien työn mielekkyyden, tuloksellisimman kehittämisen kannalta on hyödyllisintä tarkastella työoloja kokonaisuutena. Ensisijaisesti tulee ajatella toimenpiteitä, joissa keskitytään haasteiden juurisyihin. Näiden myötä myönteiset tunteet lisääntyvät, jolloin myös kuostamisen mahdollisuudet työssä kasvavat, esittävät Repo, Ravantti ja Pääkkönen (2015, 7.)

Työelämänlaatu voidaan ymmärtää henkilöstön kokemana mielekkyytenä toteuttaa organisaation tarkoitusta. Taseessa ei ole inhimillistä pääomaa. Sitä ovat ihmisten osaamista, ammattitaitoa, kokemusta, innostusta, yhteisöllisyyttä tai suorituskyykyä. Työelämän laatuun liittyvät yrityksen sisäiset rakenteet ja järjestelmät. Ne auttavat inhimillisen pääoman vaalimista ja sen hyödyntämistä, joita ovat mm. organisaatiokulttuuri, johtaminen ja kehittämiseen liittyvät prosessit. Organisaatiolle on eduksi luoda rakenne, jossa toiminta muodostuu niin, että jokaisella yksittäisellä työntekijällä on halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Yrityksen menestys lyhyellä aikavälillä syntyy kaiken tämän tekemisen tehosta, määrästä ja laadusta. Pidemmän aikavälin menestys rakentuu henkilöstön potentiaalin, eli tulevaisuudessa käytettävissä olevan suorituskyyvyn oikeanlaisesta hyödyntämisestä ja suorituskyyvyn lisäämisestä. Työn mielekkyys toimii parhaimmillaan vipuvartena, jonka avulla yritys voi nostaa inhimillisin tavoin tuottavuuttaan. Erityisesti tämä vipuvarsi sopii asiantuntijapainotteisessa työyhteisössä, jossa toimivat ihmissuhteet ovat keskeisempiä tuottavuuden rakennusaineita, esittää Järvinen (2014, 68 - 71.)

1.1 Tausta ja tavoite

Tässä työelämälähtöisessä opinnäytetyssä paneudutaan työn mielekkyys-aiheeseen. Aihe valikoitui mielenkiinnostani työelämän kehittämistä kohtaan. Useasti puhutaan esimerkiksi työhyvinvoinnista yrityksen toimintaa kehitettäessä, mutta valitsin tässä työssä toisenlaisen näkökulman. Kiinnostukseni aiheeseen mielekkyys tulee siitä, että yrityksissä on ainainen tarve parantaa toimintaa sekä tehdä hyvää tulosta. Asiakaslähtöisyyttä, prosesseja esimerkiksi työhyvinvointia on hiottu paremmiksi monissa yrityksissä jo pitkään. Edelleen on kuitenkin ainainen tarve löytää mahdollisuuksia kehittymiseen, jotta pyrkimys parantua täyttyy. Pohdin, että löytyykö mielekkyyden tutkimisella sellaista, jota voi hyödyntää yrityksessä ja parantaa sillä toimintaa. Siksi otin työn mielekkyyden tutkimuksen kohteeksi.

Opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia asiantuntijayrityksen avulla, mikä tuo työhön mielekkyttä ja mikä työn mielekkyys-ilmiossa on tärkeintä. Lisäksi selvitän johtamista mielekkyyden näkökulmasta ja miten tuottavuus näyttäytyy tutkimustulosten perusteella. Tavoitteena on myös tarkastella työn mielekkyyden mahdollisuuksia organisaation kehittämiseksi. Lisäksi tavoitteena on selvittää mielekkyyden kokemuksia ja millaisia nämä kokemukset ovat.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Työn mielekkyydellä tavoitellaan parempaa menestystä sekä yksilön että organisaation eduksi. Työn ollessa mielekästä, käytetään yksilön mahdollisuuksia ja resursseja hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Mielekkyyden tietämiseksi on yksilön ajatukset ensiksi tunnistettava. Sen jälkeen on mahdollista tehdä tarvittavia muutoksia ja saattaa yksilön voimavarat käyttöön. Yksilön ajatusten tunnistamisen ja muutosten myötä siirrytään ryhmä- ja yhteisötasolle. Tällöin mielekkyydestä saadaan hyöty organisaation käyttöön.

Tämän tutkimuksen pääongelmana voidaan pitää kysymystä; mistä mielekäs työ rakentuu.

Tutkimusongelmaa tarkennettiin asettamalla sen jatkoksi lisäkysymyksiä, jotka määrittelevät ongelmaa tarkemmin:

- Miten johtaminen heijastuu työn mielekkyyteen?
(Johtamiseen liittyy tässä asiayhteydessä myös esimiestyö)
- Miten tuloksellisuutta voi kehittää työn mielekkyydellä?
- Millaisia ajatuksia työntekijöillä on nyt tai lähimenneisyydestä työn mielekkyydestä?

Opinnäytetyön loppuosassa esitetään kehittämisnäkökulma teorian ja tutkimuksen pohjalta.

1.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen rakenne on kaksiosainen. Ensimmäisessä teoreettisessa osassa käsitellään työn mielekkyyttä ja johtajuutta. Lisäksi käsitellään hyvää työtä ja työkulttuuria ja näiden merkitystä mielekkyyden kannalta sekä työn mielekkyyden yhteyttä tuottavuuteen. Tässä osassa esitetään myös aiheetta tukevia tutkimustuloksia ja tilastoa sekä tulevaisuuteen suuntautuvaa esimerkkihanketta. Teoriaosuudessa sivutaan lisäksi muun muassa työn merkitystä, työhyvinvointia ja motivaatiota, koska ne ovat joko mielekkyyden edellytyksiä tai ovat kytköksissä siihen.

Toisessa osassa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja aineiston keruumenetelmä sekä saadut tutkimustulokset ja vastaukset tutkimusongelmaan. Empiiristä osaa peilataan teoreettiseen viitekehykseen. Siinä tarkastellaan jonkin verran yhteneväisyyksiä tutkimustulosten ja teorian välillä. Tutkimuksen lopuksi esitetään johtopäätökset, kehittämisenäkökulmaa ja arvioidaan tutkimusta.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Työn mielekkyys

Mielekkyys on työssä kaikkea, mikä saa ihmisen kokemaan ja ilmaisemaan, että hän todella pitää työstään. Työn mielekkyys on yksinkertaistettuna mieluisaa tekemistä. (Järvinen 2014, 35.) Työn mielekkyys on hyvinvointia painottava, työ osana henkilön muuta elämää ja pitkän aikavälin ajattelua sekä tulevaisuuteen tähtäävää ajattelua, kuten esimerkiksi ”jotta myöhemmin olisi paremmin” (Blom & Hautaniemi 2009, 90).

Työn mielekkyys on monimuotoinen ja muuttuva yksilöllinen kokemus. Se rakentuu useista eri aineksista. Nämä ainekset löytyvät ihmisestä itsestään; siitä kuka minä olen, siitä mikä minua kiinnostaa ja minkä koen merkitykselliseksi kussakin tilanteessa. Olennaista mielekkyyden kokemisessa on ihmisen itsensä tuntema hyöty työstä. Hyöty yhdistyy kiinnostukseen ja keskittyneeseen tekemiseen ympäristössä, jossa henkilö kokee olevansa arvokas ja osa suurempaa kokonaisuutta. (Järvinen 2014, 34 - 35.) Työn mielekkyys käsitteenä ihmiselle on kuvailtavissa myös termillä työtyytyväisyys, työterveyslaitoksen mukaan. Sen tutkimukseen perustuen mielekkyys ja työtyytyväisyys korreloivat keskenään korkeasti. Tutkimuksen mukaan nämä kaksi käsitettä ovatkin lähes rinnakkaisia käsitteitä. (Moilanen 2010, 31.) Tässä yhteydessä voitaisiin puhua myös hyvästä työstä, työelämän laadusta tai luovasta työotteesta. (Pyöriä 2010, 10.) Blomin ja Hautaniemen (2009, 90) mukaan työn mielekkyys on käsitteenä ja myös empiirisenä asiana laajempi kuin työtyytyväisyys tai työmotivaatio, muttei ole niin laaja kuin onnellisuuden käsite.

Thapisa (1989, 19) kirjoittaa viitaten Hackmaniin ym. (1975), että työn mielekkyyteen liittyy kolme kriittistä psykologista tilaa. Ne ovat koettu mielekkyys, koettu vastuu ja tieto lopputuloksesta. Kolme ydinolottuvuutta, jotka tuovat mielekkyyttä työhön ovat osaaminen, tehtävä ja tehtävien merkitys. Osaaminen tarkoittaa, että missä määrin työ vaatii työntekijän toimintaa niin, että se haastaa hänen osaamisensa ja kykynsä. Tehtävä tarkoittaa, että missä määrin työ vaatii osallistumaan tekemiseen alusta loppuun saakka. Tehtävien merkitys on, että missä määrin työ vaikuttaa ja sillä on havaittava vaikutus toisiin ihmisiin, joko organisaatiotasolla tai maailmanlaajuisesti.

Useimpien mielestä työn mielekkyyttä kuvataan seuraavasti: työn mielekkyyttä on, että ihminen työskentelee

- hyödyntäen luontaisia kykyjään
- toteuttaen itseään
- kunnioittaen arvojaan ja tehden sellaista, joka luo arvoa muille
- keskittyen itseään kiinnostavaan asiaan
- tavoitellen selkeää ja tärkeäksi kokemaansa päämäärää
- kantaen itsenäisesti vastuun työstään ja kehittymisestään
- pitäen työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainossa
- osana suurempaa merkityksellistä kokonaisuutta
- hyvässä yhteistyössä muiden kanssa. (Järvinen 2014, 35 - 36.)

Kuviossa 1 on kuvattu työn mielekkyyden tarkastelurunko antaa toisenlaisen näkökulman tähän moniulotteiseen asiaan. Järvinen (2014, 139) esittää, että tämän avulla voi edetä työn mielekkyyden ytimeen.



Kuvio 1: Työn mielekkyyden tarkastelurunko

Mielekkyyden käsite yhdistyy merkityksellisyyteen. Näitä pohtiessaan ihminen kysyy esimerkiksi, että miksi tekee juuri kyseistä työtä. Mielekkyys kuten merkityksellisyys muodostuu sisäisen maailman ja ulkoisen ympäristön vuorovaikutuksesta. Työn mielekkyys voi tulla itse työn luonteesta ja siitä, miten työn piirteet ja ominaisuudet mahdollistavat itsensä toteuttamisen. Tällöin keskeisiä ajatuksia ovat, että mitä työltä odotetaan tai mitä työltä halutaan. Mielekkyyttä työstä etsivä ihminen voi esimerkiksi ajatella, että minne kuulun, millainen yhteys ja suhde minulla on työkavereihin. Hän voi myös pohtia, että mikä on minun arvoni ja mitä teen toisten tai organisaation hyväksi. (Leiviskä 2011, 18.)

Työn merkityksen määritelmä

Merkityksellisessä työssä on kyse siitä, että ihminen elää työssään täyttä elämää. Merkitys syntyy, kun ihminen löytää tekemiselleen tarkoituksen ja asettaa tekemiselleen tavoitteen sen saavuttamiseksi. Tarkoitus tulee myös sisäistää ja muuntaa teoiksi. Työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella kahdella tavalla. Subjektiivisesti eli suhteessa ihmisen henkilökoh-taisiin seikkoihin, kuten itsetuntoon. Toisaalta objektiivisesti eli suhteessa ihmisen ulkopuoli-siin asioihin, kuten oman työn sosiaaliseen merkityksellisyyteen ja vallitseviin olosuhteisiin työssä. Kokemus merkityksellisyydestä ei ole pysyvää tai ihmisen ominaisuus, vaan se sopeu-tuu sosiaalisesti. Merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat monet ihmisten sisäiset ja ulkoi-set asiat; nykytilanne ja menneet asiat. Työn merkitys kehittyy osana identiteetin muotoutu-misprosessia ja itseilmaisua. Se kehittyy toimivassa vuorovaikutuksessa ihmisen sisäisten ja ulkoisten asioiden välillä. (Leiviskä 2011, 16.)

Työn merkityksellisyys saattaa syntyä ulkopuolisista asioista kuten arvokkuudesta tai turvalli-suudesta. Myös henkilökohtaisista syistä kuten ihmissuhteista, joissa välitetään toisista. Sen voi löytää myös siitä, että kokee työn tärkeäksi ja se johtaa aikaansaannoksiin tai sillä on merkitystä muiden, kuten perheen, elämälle. Työn merkityksellisyyden kokemus liittyy ar-voon, joka merkitsee, että työ koetaan tärkeäksi. Lisäksi se liittyy tärkeyteen. Tärkeys tar-koittaa lähes samaa kuin arvo mutta sisältää myös ajatuksen, että olemassaololla on jokin syvällisempi, laajempi merkitys, joka ulottuu ihmisen itsensä ulkopuolelle. Sellainen voi olla katsomus tehdä maailmasta parempi paikka elää. Merkitys löytyy silloin katsomukseen tehdä maailmasta parempi paikka elää. Tärkeyden ja arvon lisäksi työn merkityksellisyyteen liittyy yksilön suhtautuminen työtä kohtaan eli se mitä ihminen hakee työstä, ja aikomukset, jotka ohjaavat itse toimintaa työssä. Toisille ihmisille itsenäisyys on tärkeää. Joillekuille taas mer-kittävät saavutukset, sosiaalinen vuorovaikutus tai sosiaalinen status. Todettakoon, että työn merkityksellisyys ei niinkään toteudu merkityksen löytämisestä työtehtävästämme, vaan en-nemminkin kokonaisvaltaisen käsityksen luomisesta oman elämämme merkityksellisyydestä. (Leiviskä 2011, 16 - 19.)

2.1.1 Miksi mielekkyyttä työhön?

Mielekkyyys voi hyödyttää ihmisiä sekä työssä että yksityiselämässään. Yhä useammat tutkimukset osoittavat, että mielekkyyden kokemus voi vähentää stressiä, lisätä henkistä ja fyysistä terveyttä ja kognitiivista toimintakykyä sekä se parantaa suorituskkyä ja hyvinvointia. (Hyland, Lee ja Mills 2015, 595.) Tuloksellisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin, johon mielekkyyys tässä sisällytetään, välillä on selvä positiivinen yhteys. Korkea tuloksellisuus ja hyvinvoiva henkilöstö näyttävät kuuluvan yhteen. Niillä työpaikoilla, joilla johtaminen ja työn organisointi toimivat hyvin, kyetään parantamaan tuottavuutta ja edistämään työssä oloa sekä viihtymistä. (Alasoini 2010, 17.) Työhyvinvointi ja tuloksellisuus on tutkittu aihe. Sanojen määrittely on hieman haastavaa sekä työn työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välinen kytkös ja niiden syy-seuraussuhteet. Kytkös on kuitenkin todistetusti olemassa ja se on vahva. (Hypänen 2010, 11.)

Carlsson ja Järvinen (2012, 51) esittävät viitaten Seligmaniin (2002), että onnellinen ihminen asettaa itselleen korkeampia tavoitteita ja on myönteisellä tavalla sisukas tehtävissään. Onnellisuuden tunne työssä lisää myös ongelmanratkaisukykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta. Organisaatiot, jotka edistävät onnellisuuden ja mielekkyyden kokemuksia toiminnoissaan todennäköisesti menestyvät paremmin kuin yritykset, jotka luottavat pelkästään taloudellisiin kannustimiin. Työn tuottavuus ja kokonaisvaltainen hyvinvointi työssä eivät ole ristiriidassa keskenään. On täysin mahdollista ja tuottavuuden kehityksen kannalta suotavaa, että työssä pyritään sekä mielekkyyden että merkityksellisyyden kokemuksiin. (Carlsson & Järvinen 2012, 33 - 34.)

Innokkuus, työpanos ja kutsumuksen tunne vahvistuvat, mikäli organisaatio luo ympäristön, jossa henkilö pystyy yhdistämään henkilökohtaisen ja ammatillisen puolensa ja osallistumaan työhön koko persoonallaan. Silloin, kun työyhteisö auttaa ihmistä tyydyttämään hänen henkiset tarpeensa ja löytämään työstä mielekkyyttä, hänen sitoutumisensa vahvistuu. Työtä pitää pystyä tekemään sydämellään, ei ainoastaan käsillään tai aivoillaan, koska tällöin organisaatio saa käyttöönsä työntekijänsä koko potentiaalin. (Leiviskä 2011, 166.)

Työnsä mielekkääksi kokevat tekijät ovat menestystekijä organisaatiolle. Usein yritysten toimintaa tarkastellaan talouden näkökulmasta. Sosiaalisten vuorovaikutusten tulisi olla yhtäläillä toiminnan tarkastelun ja kehittämisen lähtökohtana. Työtyytyväisyyteen ja mielekkyyteen panostaminen maksaa itsensä takaisin. Se ei ole pelkkä kulu, vaan taloudellisia tunnuslukuja laajempi kokonaisuus. Menestyvälle organisaatiolle tunnusomaista on, että se on tuottava. Se kantaa vastuun henkilöstöstään ja se kehittää jatkuvasti toimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Pyöriä 2012, 7.) Organisaation kohtalainen taloudellinen menestys on välttämätön, mutta se ei ole riittävä ehto työelämän hyvälle laa-

dulle. Kasvava globalisaatio korostaa tätä riittämättömyyttä entisestään. Asiaa pitää tarkastella myös toisin päin. Työntekijöiden hyvä työelämän laatu ei välttämättä takaa organisaation taloudellista menestystä. Näillä kahdella asialla on kuitenkin vahva keskinäinen yhteys. Parhaissa organisaatioissa ne toteutuvat yhtä aikaa, kirjoittavat Blom ja Hautaniemi (2009, 78.)

Täysin tyydyttävää työtä, joka jatkuu yhtä tyydyttävänä vuodesta toiseen, tuskin on. Ihminen nimittäin muuttuu elämän varrella; hän kasvaa, kehittyy, oppii ja kyllästyy. Työn mielekkyyttä linjataan elämän aikana useita kertoja. Henkilöiden itse onkin osattava kohdistaa huomio omiin tuntemuksiinsa, ja pidettävä mielekkyyden pyrkimystä yllä koko työssäolovuosien ajan. Mielekkyyden etsintään liittyy epävarmuutta mutta se on hyväksyttävä, ja on toimittava aktiivisesti siitä huolimatta. Silloin ollaan lähellä mielekkyyden maksimointia, kun ihmisellä on vahva sisäinen kokemus, että hän pystyy antamaan parastaan tehden muihin vaikuttavaa merkityksellistä työtä. Myös silloin, kun hän osaa lisäksi hakeutua ja kehittyä haluamaansa suuntaan. Vastuu tämän tilan aikaansaamisesta on aina ensisijaisesti henkilöllä itsellään. (Järvinen 2014, 36 - 37.)

Ihmisten tarve työn mielekkyydelle on tällä hetkellä ennennäkemättömän voimakas. Ihmiset ovat tottuneet mahdollisuuksiin ja vaihtoehtoihin. He haluavat sitoutua ennen kaikkea itsensä kehittämiseen ja varmistamaan itselleen hyvän elämän. Ihmiset haluavat tulla kuulluiksi ja nähdyiksi yksilöinä, joka murruttaa perinteisiä työrooleja. He haluavat työnsä arvopohjan, joka vastaa heidän omaansa. He haluavat tunnistaa jotain ainutlaatuista ja saada ansaitsemansa arvostuksen. Elämässä ja työssä halutaan kokea onnellisuutta, jolloin luonnollisesti työssä halutaan kasvaa ja kehittyä ja nauttia työstä osana kokonaisvaltaista hyvää elämää. Työkuulttuuri on muuttumassa, jotta se vastaisi yksilöllisiin tarpeisiin ja yhteiskuntamme nykyisiin ja tuleviin haasteisiin. Työelämän laadun parantuminen nähdään merkittävänä kilpailuetua aikaansaavana tekijänä. (Järvinen 2014, 79 - 80.)

2.1.2 Mielekkään työn edellytykset

Uudenajan psykologian tutkimuksissa määrättyjen tekijöiden toistuva liittyminen tehokkuuteen, työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen on alkanut saada huomiota kirjallisuudessa. Nämä tekijät ovat yhdistetty mielekkään työn edellytyksiksi. Nämä kolme tekijää saattavat tuntua yllättäviltä ja ehkä jopa ristiriitaisilta. Kirjoittajat väittävät tutkimuksiinsa perustuen seuraavaa: mikäli keskittyy siihen mikä on itselle luontevaa, kehittää jatkuvasti itseään, nauttii siitä mitä tekee ja toimii arvojen mukaisesti, on todennäköistä, että tuottaa erinomaisen työpanoksen ja viihtyy työssä pitkään. (Carlsson & Järvinen 2012, 39.)

Mahdollisuuksien mukaan ihmisen kannattaa keskittyä siihen, missä hän on hyvä. Ajatellaan, että 20 % työstä tuottaa 80 % tuloksista, jolloin tämän 80/20-säännön nojalla kannattaa keskittyä tekemään sitä, missä on hyvä. Tällöin hyödyntää omaa persoonaa ja omia vahvuuksia parhaalla mahdollisella tavalla, ja on myös tehokkaimmillaan. Voikin kysyä, että kannattaako tehdä sellaista, mikä tuntuu luonnottomalta ja merkityksettömältä? Jotta työn voi kokea todella mielekkääksi, niin tärkeintä ei ole tekeminen tekemisen vuoksi tai velvollisuudentuntoinen ahertaminen. Ihmisten on paras tehdä sellaisia asioita, joissa he ovat hyviä ja parempia kuin muut. Lisäksi tehdä asioita, jotka tuntuvat helpoilta, vaivattomilta ja luontevilta. Henkilökohtainen kilpailuetu tulee siitä, että toimii omalla vahvuusalueella. (Carlsson & Järvinen 2012, 40 - 41.) Huomioitavaa on myös, että suomalaisessa työ kulttuurissamme korostamme herkästi alueita, joissa meillä on parantamisen varaa. Hedelmällisempää olisi keskittyä siihen mikä toimii hyvin ja mitä voisi kehittää erinomaiseksi. On tutkittu, että yli 60 % ihmisistä uskoo, että korjaamalla heikkouksia he menestyvät paremmin kuin kehittämällä vahvuuksia. (Carlsson & Järvinen 2012, 42, Buckinghamiin 2007 mukaan.)

Ihmisillä on sisäänrakennettu halu oppia ja parantaa taitojaan. Mikäli olosuhteet ovat sallivat, pyrimme luontaisesti kehittämään itseämme. Todennäköisesti positiivinen haastavuus asioissa, itsensä ylittäminen hyväksi koetuissa asioissa ja taitojen kartuttaminen tekee ihmisistä tyytyväisempiä ja aikaansaavampia. (Carlsson & Järvinen 2012, 50.)

Harvard Business Reviewin artikkelissa Stumbling on Happiness Carlssonin ja Järvisen (2012, 51) mukaan todettiin, että ”kukoistavat” (thriving) työntekijät olivat keskimäärin 16 % tuottavampia ja 46 % tyytyväisempiä työhönsä. Tutkimustulokseen vaikuttivat tutkimusryhmän mukaan kaksi päätekijää. Ensimmäinen on oppimishalu eli itsenäinen halu oppia uutta ja parantaa panostaan työhön. Toinen tekijä on ”eloisuus” (vitality), jossa työntekijät nauttivat työstään ja tekevät sitä erittäin mieluusti. Carlsson ja Järvinen (2012, 52) jatkavat, että edellä mainitut asiat lisäävät merkittävässä määrin henkilökohtaista ja yhteisöllistä tuottavuutta. Myönteiset tunteet saavat ihmiset hakeutumaan tilanteisiin, jossa kehittyminen on mahdollista. Iloa tuottavaa työtä ei voi väheksyä.

Työmotivaation peruspilareina useasti nähdään ulkoiset kannustimet. Näitä ovat palkka ja bonukset. Usein saatetaan ajatella, että sen motivoituneempia työntekijät ovat ja saavat parempia tuloksia aikaan, mitä enemmän tai suurempia ulkoisia kannustimia he saavat. Carlsson ja Järvinen viittaavat Daniel Pinkiin (2010), jonka tutkimuksen mukaan on todettu, että rutiiniomaisten ja tylsien tehtävien yhteydessä rahalliset kannusteet voivat olla tehokkaita. Raha kannustimena ei päde, kun kyseessä on vaikeampi, henkilökohtaista panostusta ja luovuutta vaativa tehtävä. Tutkimuksessa ilmeni, että ihminen haluaa riittävästi palkkaa työstään haluamansa elintason ylläpitämiseksi. Tasapuolisuuden kokeminen nousi myös tutkimuksessa tärkeäksi. Kun ns. perustaso saavutetaan ja tasavertaisuus taataan, niin seuraavaksi tärkeiksi

muuttuvat sisäiset kannustimet. Tarkoittaen, että ihmisen oma kokemus siitä, mitä työkseen tekee, on nautinnollista. (Carlsson & Järvinen 2012, 53.)

Tuominen ja Pohjankallio (2012, 76 - 77) viittaavat positiivisen psykologian isä Martin Seligmaniin, joka on tutkinut, mikä saa ihmisen kukoistamaan sekä työssä että kotona. Seligmanin mukaan kaikki on hyvin, jos seuraavat osa-alueet ovat elämässä: Positiveness eli myönteinen asenne elämään. Engagement eli ihminen kokee innostuksen tunteita ja jokin asia vie hänet mukanaan. Relationships eli hänellä on merkittäviä ihmissuhteita. Meaning, jossa ihminen kokee, että elämässään on jokin suurempi merkitys. Achievement, eli ihminen saa aikaan tärkeitä pitämiään asioita.

Edellä luetellut osa-alueet antavat erinomaisen pohjan työelämän kehittämiseksi ja nykytilanteen arvioimiselle. Nykytyössä tulisi olla hyvä positiivinen ilmapiiri. Työhön pitäisi pystyä uppoutumaan ilman jatkuvia keskeytyksiä. Yhteisöllisyyttä pitää olla ilman liiallista kovettunutta kilpailuhenkeä tai pätkätöitä. Työssä pitää olla merkitystä, joka suomalaisen tutkimuksen mukaan on nykytyön yleisin ongelma. Työstä pitää saada aikaansaamisen tunnetta, jolloin liian kova vauhti tai liian vähän tapahtumia pilaavat tämän tunteen. Usein on, että asiat, jotka tuovat ihmisille suurinta iloa ja tyydytyksen tunnetta puuttuvat monen mielestä nykytyöstä. Ehkä uupumisen kokemukset juontavat juurensa tästä. (Tuominen & Pohjankallio 2012, 76 - 77.)

Tuominen ja Pohjankallio tutkimuksiensa pohjalta toteavat, että hallinnantunteen puute näyttäisi olevan usein seurausta siitä, että asiat eivät ole riittävässä määrin omassa hallinnassamme. Silloin emme voi suunnitella ja tehdä työtä parhaaksi katsomallamme tavalla. Työelämä ei toki ole vakaa ja se on hyväksyttävä, sillä pystymme hallitsemaan vain osaa asioista. Se ei kuitenkaan ole ristiriidassa sen kanssa, että meille on tärkeä tunkea hallinnan tunnetta. Mikäli hallinnan tunne puuttuu, kärsimme siitä, emmekä saa tehdyksi tärkeitä pitämiämme asioita. Mahdollisesti olemme liian kiireisiä ehtiäksemme priorisoimaan riittävästi. Tuomisen ja Pohjankallion havaintojen mukaan monelle työntekijälle määrä tuntui olevan tärkeämpi kuin laatu. Tutkimuksien mukaan laatu (voidaan määritellä myös mielekkyydeksi) tuo meille selvästi enemmän tyydytystä kuin määrä. (Tuominen & Pohjankallio 2012, 78 - 79.)

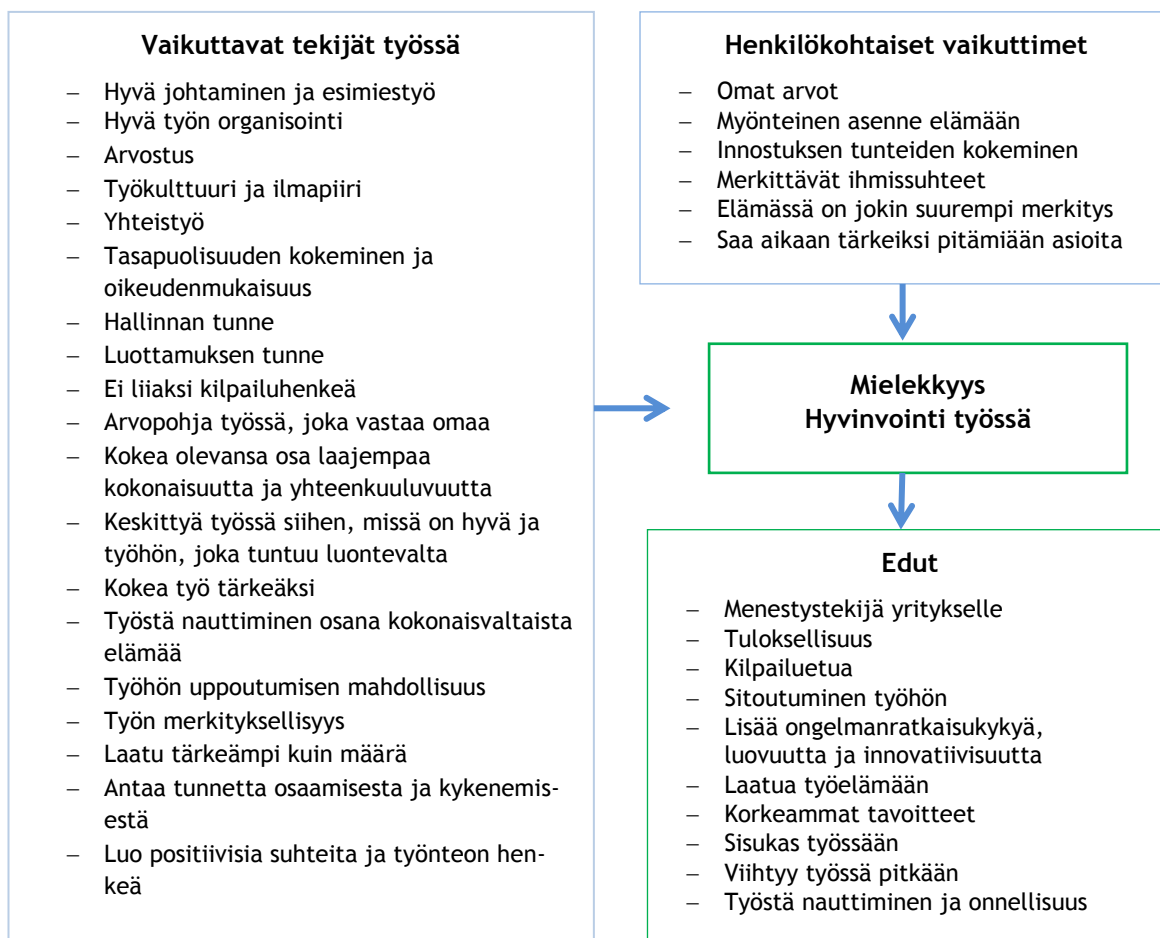
Mielekkyyden kokemukseen vaikuttavat varsin monet seikat työyhteisössä. Viime kädessä kokemukseen vaikuttaa kuitenkin ihmisen oma tulkinta organisaation toiminnasta. Työssä tapahtuvien asioiden ohella suodatamme oman persoonamme ja aikaisempien kokemusten lävitse kokemaamme.

Kuvioon 2 on koottu työn mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Pääkohtia on viisi: johtaminen ja esimiestoiminta, organisaatio, ryhmän toiminta ja työ sekä ihminen itse. Pääkohtien alla on kerrottu alakohtia ja niiden sisältö.



Kuvio 2: Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät (Manka 2010, 15 - 16)

Kuviossa 3 olen esittänyt yhteenvedon työhön mielekkyyttä tuovista elementeistä ja mielekkyyden kokemisen tuomista eduista. Kuvio on muodostettu edellä esitetystä teoriasta. Vasemmalla on lueteltu mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä työssä. Oikealla ylhäällä on lueteltu ihmisen henkilökohtaiset vaikuttimet työn mielekkyyteen. Oikealla alhaalla on kerrottu etuja, joita työn mielekkyys tuo yritykselle ja osaksi myös ihmiselle itselleen.



Kuvio 3: Yhteenvedo mielekkyyden vaikuttimista ja eduista

2.1.3 Mielekkyyys numeroiden valossa

Mielekkyyden mahdollistamiseksi organisaatioissa on tehtävissä paljon. On paljon asioita, jotka myös estävät mielekkyyden kokemuksen syntyä. Mielekkyyttä pitää tarkastella numeroiden valossa silloin, kun se on yrityksessä strategisena tavoitteena. Henkilöstökulut saattavat olla yrityksessä yli 50 % liikevaihdesta. Tämä on monen yrityksen suurin kuluerä, joten sen vaikutusta tulokseen ja tuottavuuteen, on tärkeä ajatella. Analysoitaessa yrityksen kustannusrakennetta, henkilökustannus ja sillä aikaan saatu taloudellinen lisäarvo on monin verroin olennaisempi vastuualue liikkeenjohdollisesti, kuin pienehköihin muuttuviin kuluihin keskittyvät säästötoimet. Haasteena johdolla onkin henkilökustannuskysymys. Palkkakustannukset maassamme ovat suuret mutta ilman työntekijöitä mitään ei tapahdu. Oikeasuuntainen vaikutus tuottoon löytyy työn mielekkyyden aikaansaamasta tuottavuuden lisäyksestä. Samalla se vähentää henkilöstön sivukuluja, kuten sairauspoissaoloja. Henkilöstötuottavuus tarkoittaa, että työhyvinvoinnin tuotot nostetaan ylös, jolloin työpäähoinvoinnista aiheutuvat kulut vähenevät.

Nämä asiat ovat yhteydessä toisiinsa, sillä pahoinvointi työssä on usein seurausta siitä, että työ ei suju tai se ei huvita. (Järvinen 2014, 63 - 64.)

Työn mielekkyys muodostuu yhdistelmästä: työn sisällön tuottama sisäinen motivaatio ja sujuva työympäristö. Työ sujuu silloin tehokkaasti, kun sen sisältö vastaa työntekijän omia tavoitteita ja arvoja. Myös silloin, kun oma työ liittyy merkitykselliseksi osaksi laajempaa kokonaisuutta. Lisättäessä edellisiin henkinen ja fyysinen työympäristö, joka takaa vaivattoman työnteon, ovat mielekkyys ja tuottavuus korkealla. Mielekästä työtä tekevän työntekijän työpanoksen yksikkökustannus on edullisempi, koska hän on vähemmän poissa töistä muun muassa vähentyneiden sairauspoissaolojen vuoksi. Organisaatioissa mielekkyyden merkitys ei avaudu kovin helposti numeroiden valossa. Asiaa ei myös usein tarkastella tällä tavoin. Jokaisen yrityksen tavoitteena on tuottavuuden kehittäminen, koska se suoraan parantaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä liikutulosta. Sen vuoksi tuottavuuden kehittämiseen kannattaa investoida. Investoinnin kohteita ja keinoja tulee tarkastella kriittisesti. Siksi, että niiden avulla voidaan saada aikaan mielekkyyden tuottavuusvaikutukset. (Järvinen 2014, 64 - 65.)

Henkilöstötuottavuutta pystyy parantamaan huomattavasti ja pysyvästi vain inhimillisillä keinoilla, jotka ovat henkilöstön todellisia intressejä. Motivaatioasiantuntija Dan Pinkin (2010) mukaan kepit ja porkkanat kuuluvat vanhalle tuotantokaudelle. Nykyorganisaatioiden tulee nousta uudenlaisen työn tuottavuuden tasolle. Sen aineksina ovat itsenäinen päätösvalta, työn hallinnan tunne ja mielekkyys. Tällä tavoin päästään käsiksi ihmisten aikaansaaman tuottavuuden perusteisiin. (Järvinen 2014, 65.)

2.2 Työn mielekkyyden johtaminen

2.2.1 Organisaatiota kehittävä johtaminen

Johtaminen on muun muassa tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan positiivisesti muihin ihmisiin. ”Johtaminen kohdistuu organisaatioihin ja niissä toimiviin yksilöihin ja toteutuu vallan käyttönä ihmisten välisissä suhteissa.” Johtaminen on sosiaalinen tapahtuma, joka syntyy ihmisten kohdatessa. Kuka tahansa voi asiantuntijuutensa avulla hallita tilannetta, joten johtaminen ei ainoastaan tapahdu esimieheltä työyhteisöön päin. Parhaimmillaan johtaminen on jaettua. (Rauramo 2012, 129 - 130.) Hyvä johtaminen menee tänä päivänä kohti jaettua johtajuutta. Se on myös ymmärrettävä, että johtaminen on jotain niin tärkeää, että se ei ole ainoastaan johtajien tehtävä. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa ja siihen osallistuvat kaikki organisaatioon kuuluvat. (Sydänmaalakka 2014, 41.)

Organisaation johtaminen kokonaisuuden hahmottamisen näkökulmasta on prosessi erilaisine muuttujineen. On tärkeä ymmärtää näiden muuttujien vuorovaikutussuhteet toisiinsa. Perin-

teisesti yritykset ovat olleet suhteellisen byrokraattisia ja hierarkkisia, suljettuja yhteisöjä. Nykyään organisaatiota pitää tarkastella avoimena jatkuvasti muuttuvana järjestelmänä, jolla on kyky itseohjautuvuuteen. Me toimimme tasavertaisissa ja avoimissa yhteistoimintaverkoissa, jolloin vanha hierarkkinen tapa ei enää toimi. Toiminta verkosto-organisaatiossa vaatii yhteistoimintaa tavalla, jolle ominaista on avoimuus, tasavertaisuus, aktiivinen tiedon jakaminen sekä ylipäättään toiminnan läpinäkyvyys. Tietoa on todella jaettava, jotta erilaisia, tarvittavia ratkaisuja syntyy nopeasti. (Sydänmaalakka 2014, 40.)

Kesti esittää, että organisaatio on älykäs organismi, joka haluaa säilyttää tasapainotilan. Hänen mukaan johdon pitääkin oppia ymmärtämään toimintaa tasapainottavia prosesseja, jotta koko yritysorganismia voidaan ohjata ja viedä haluttuun suuntaan. Voidaan ajatella esimerkiksi suurta soutuvenettä, jonka matka etenee sujuvasti, jos kaikki soutavat samassa tahdissa. Mukana ei haluta olevan soutamattomia vapaamatkustajia. Joukkueessa kaikki osallistuvat ja jakavat voimansa koko matkalle tasaisesti. Jotta ryhmän toiminta voidaan optimoida, tulee tietää vallitsevat lainalaisuudet ja kuinka ryhmadynamiikka saadaan toimimaan. (Kesti 2010, 62.)

Työyhteisössä jokainen ryhmä on osa organisaatiota ja ne pyrkivät tasapainotilaan organisaatiossa vallitsevien voimien kanssa. Yhtä ryhmää kehittämällä ei koko organisaatio muutu. Piilossa olevat haitalliset ja juurtuneet toimintamallit estävätkin usein myös yksittäisen ryhmän kehittymisen. Kesti kirjoittaa, että organisaatieteilijä Chris Argyriksen mukaan huippu- ja keskivertotiimien välinen ero tulee siitä, miten ne käsittelevät esiintyviä ongelmia. Huipputiimi haluaa ratkaista ongelmat, eikä luo puolustusmekanismeja, joilla ongelmia vähätellään tai selitellään. Peter Sengen mukaan organisaation eri ryhmät mukautuvat koko organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin. Organisaatiokulttuurin eri alaryhmissä ilmenee siten samankaltaisia piirteitä kuin koko organisaatiossa. Näissä alaryhmissä vallitsee tietty sosiaalinen vuorovaikutus. Yksilöiden organisoituessa ryhmäksi ja muodostaessaan rakenteellisen ja sosiaalisen yhteisön, syntyy yhteisöllinen oppimisen kulttuuri. Kesti jatkaa, että muuttuvat paikalliset ja globaalit olosuhteet, teknologia, kustannukset ja tietopääoman kasvu lisäävät merkittävästi haasteita työyhteisössä. Henkilöstön osaamisesta ja muista yksilön kyvykkyyksistä eli inhimillisestä henkilöstön aineettomasta pääomasta on noussut yrityksille strateginen menestystekijä. Siinä johdolla on merkittävä rooli osaamisen ja pätevyyksien kehittämisessä. (Kesti 2010, 63 - 64.)

Hakanen (2011, 76) esittää, että tarvitsemme inhimillistä ja innostavaa johtamista, kutsuen sitä palvelevaksi johtamiseksi (Servant leadership). Se edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja mahdollisuuksien toteutumista, jolloin työntekijät tahtovat tehdä parhaansa työnsä eteen. Palveleva johtaminen ei tarkoita roolien kääntymistä päinvastaisiksi tai esimiehen valta-aseman katoamista. Se ei myöskään perustu oman edun tavoitteluun tai käskysuhteisiin.

Palveleva johtaminen on roolimallina olemista ja työyhteisön hyväksi tekemistä. Palveleva johtaminen on tapa olla johtavassa asemassa. Se on luonteeltaan eettistä. Palveleva johtaja tai esimies on sellainen, joka:

- omistautuu ryhmänsä palvelemiseen parhaiden saavutusten aikaansaamiseksi
- kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja vastaa niihin
- edistää työssä kehittymistä ja vahvuuksien kehittymistä
- valmentaa ryhmäänsä ja rohkaisee ajatustenvaihtoon ja ideointiin
- kuuntelee ja vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen 2011, 76 - 77.)

Palveleva johtaminen ei tarkoita ainoastaan ihmisläheisyyttä, vaan esimiehellä on käsitys mi- hin suuntaan organisaatiota ja henkilöstöä on vietävä. Niinpä hän antaa toiminalle suunnan ja vastuuttaa työntekijänsä. Vastuutaminen on sitä, että työntekijät tietävät mitä heiltä odote- taan. He tietävät, että heillä on vastuu tavoitteista ja tulosten saavuttamisesta. Vastuuttami- nen perustuu luottamukseen, ja se myös vahvistaa luottamusta. Vastuuttamiseen sisältyy va- paus työntekijöillä päättää keinoista työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakanen 2011, 79 - 80.) Toisin sanoen kaikki edellä kuvatut edesauttavat työntekijän työn mielekkyyttä.

Esimerkillisesti ja rohkeasti toimiva esimies on innostava. Hän ottaa riskejä ja kokeilee uusia toimintatapoja. Hän myös uskaltaa tarvittaessa kyseenalaistaa organisaation vanhoja toimin- tamalleja ja ajattelutapoja sekä perustella ajatuksensa. Työntekijöitä uudistushakuisuuteen esimies kannustaa omalla rohkeudellaan. Palveleva esimieskulttuuri on samalla sosiaalisesti vastuullista että kestävä. Siinä otetaan vastuuta ja toimitaan koko organisaation edun hyväk- si. Roolimallina olemalla se edistää yhteisvastuullisuutta ja omaa näkemystä laajempaa nä- kemystä työn ja organisaation yhteisistä tavoitteista. Kehittämällä näitä piirteitä omassa joh- tamistyössään johtaja tai esimies rakentaa hyvinvointia, luottamusta ja aloitteellisuutta hen- kilöstössä. Kaikille pitäisi tällöin välittyä viesti, että jokainen ihminen on tärkeä ja enemmän kuin vain työpanoksensa antava. (Hakanen 2011, 80.)

Organisaatio voi joko edistää työyhteisöryhmien suorituskkyä tai se voi aiheuttaa sen heiken- tymistä. Vahva organisaatio hyödyntää henkilöstön voimavaroja kilpailukyyn lähteenä. Tau- lukossa 1 on esitetty joitain tunnusmerkkejä vahvasta ja heikosta organisaatiosysteemistä. (Kesti 2014, 134.) Vahvassa organisaatiosysteemissä johto osoittaa ja näyttää, että he välittä- vä työntekijöistä. Johtaminen näyttäytyy kiinnostuksena työtä ja työntekijöitä kohtaan. Johto edellyttää, että esimiehet kehittävät toimintaa ja luovat edellytykset onnistumiselle. Vahvas- sa organisaatiossa toimitaan yhdessä noudattaen sovittuja toimintatapoja, ja osaamista jae- taan. Tässä osataan ajatella asioita niin, että ne edistävät organisaation toimintaa ja halu- taan ottaa vastuuta. Heikossa organisaatiosysteemissä asiat ovat päinvastoin. Johto puuttuu asioihin ainoastaan, kun esiintyy ongelmia. Johtaminen on etäistä ja yksityiskohtiin puuttu- vaa. Tulokset ovat tärkeämpiä kuin kehittäminen. Esimiehet ohjaavat tekemistä. Työntekijät

toimivat kukin omalla tavallaan vailla jakamista. Yleisesti organisaatiossa ollaan välinpitämättömiä ja vastuuttomia.

Vahva organisaatiosysteemi	Heikko organisaatiosysteemi
Johto välittää työntekijöistään osoittamalla sen. Johto ei puutu yksityiskohtiin, mutta on kiinnostunut työviihtyvyydestä ja organisaation hyvinvoinnista.	Johto on kiinnostunut työntekijöistä osoittamalla sen neuvoja antamalla tai puuttuu asioihin, kun esiintyy ongelmia.
Johto edellyttää esimiehiltä toiminnan kehittämistä.	Johto edellyttää esimiehiltä tuloksia.
Esimies luo edellytykset onnistumiselle.	Esimies ohjaa organisaation tekemistä.
Toimintatavat on yhdessä sovittu.	Jokainen työskentelee omalla tavallaan.
Osaamista jaetaan ryhmissä.	Yksilöt kehittävät itseään vailla jakamista.
Johtaminen näkyy hyvänä arvojohtamisena sisältäen kiinnostusta.	Johtaminen on etäistä tai puuttuu yksityiskohtiin.
Työntekijät ajattelevat asioita, jotka edistävät organisaation toimintaa, joka näkyy haluna ottaa vastuuta.	Organisaatiossa ollaan välinpitämättömiä asioita kohtaan, jotka eivät liity heidän työhön. Tämä voi näkyä vastuuttomuutena tai huolimattomuutena.

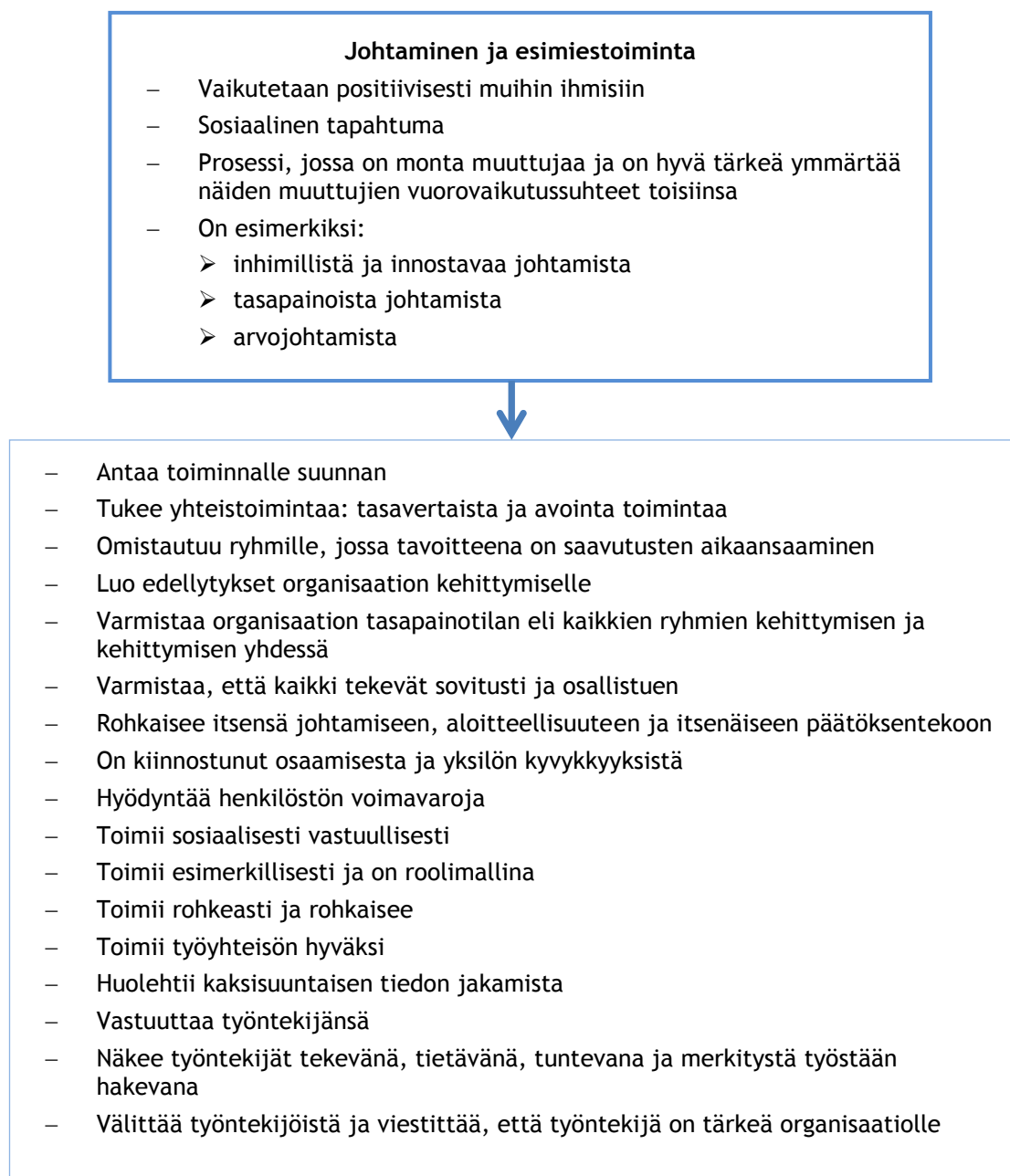
Taulukko 1: Vahvan ja heikon organisaation tunnusmerkkejä

Sydänmaalakka (2014, 40) kirjoittaa tasapainoisesta johtamisesta. Se pyrkii tasapainoisesti tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin organisaatiossa. Tehokkuutta tarvitaan, muttei se yksin riitä, vaan tarvitaan lisäksi näitä kahta jälkimmäistä. Älykäs, tasapainoinen johtaminen on kokonaisvaltaista johtamista, jossa työntekijä nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä työstään hakevana henkilönä. Nämä liittyvät ihmisten laajempaan maailmankuvaan, jossa jokaisella on oma tiedostettu tai tiedostamaton toimintafilosofia. Toimintafilosofiat voidaan Sydänmaalakan mukaan jakaa neljään luokkaan: pragmatismi (käytännöllinen), rationalismi (järkiperäinen), humanismi (ihmisyyteen perustuva) ja holismi (kokonaisvaltainen.) Samalla tavalla älykkyys on kokonaisvaltaista eli meillä on emotionaalista, rationaalista, henkistä ja käytännöllistä älykkyyttä.

Kesti esittää (2014, 136), että hyvässä johtamisessa korostuu arvojohtaminen tarkoittaen, että työntekijät kokevat, että heistä välitetään. Aiheeseen kiinnittää huomiota myös Hakanen (2011, 81), mikäli tavoitteena on huippumenestyvä yritys, tulee jokaisen työntekijän töihin tullessaan tuntea olevansa tärkeä omalle organisaatiolleen.

Matti Alahuhta, Koneen pääjohtajana ollessaan, torjui henkilökunnan huolia synkkiä uutisia vastaan suoralla viestinnällä ja uskoa valamalla. Silloin, kun ympärillä olevassa maailmassa leikattiin kuluja ja oltiin huolissaan, niin Alahuhta joukkoineen koulutti, paransi laatua, kehitti tuotevalikoimaa ja innosti ihmisiä. Yhtiön tulos parani ja markkinaosuus kasvoi. Hänen mukaansa yritysmaailman myllerryksessä yhtiö pystyy reagoimaan nopeasti silloin, kun työntekijät ovat motivoituneita ja tekevät oikeita asioita. Tällöin syntyy uusia tuotteita ja tekemisen tapoja, koska yrityskulttuuri kannustaa ja tuottaa lisäarvoa. Alahuhta puhuu intohimoisesti henkilöstön kehittämisen ja motivoinnin tärkeydestä. Hänestä ihmiset ovat yrityksen ainoa voimavara. Laitteita ja tiloja pystyy hankkimaan helposti mutta ihmisten kehittämiseen kannattaa satsata. Näin etenkin silloin, kun yrityksellä menee huonosti. Tällöin pitää kannustaa ja kuunnella normaalia enemmän. Alahuhta näkee, että organisaatiossa johtajan paikka on tukea muita. Johtajan pitää myös olla nöyrä ja aidosti kiinnostunut etulinjasta ja siitä, mikä vie yritystä kohti sen tavoitteita. (Heiskanen 2015, 10 - 11.)

Kuviossa 4 olen esittänyt yhteenvedon edellä kerrotuista johtamisen ja esimiestyön elementeistä, joilla vaikutetaan työn mielekkyyteen. Ylhäällä on kuvattu mitä tai millaista on johtaminen ja esimiestyö. Alempana on yhteenvedo, miten johdon ja esimiesten pitäisi toimia, jotta se edesauttaa työn mielekkyyttä.



Kuvio 4: Yhteenveto johtamisesta ja esimiestyöstä organisaatiossa

2.2.2 Mielekkyyden johtaminen

Hyvin toimiva johtaminen, laadukas esimiestyö ja toimintaan sopivat rakenteet ovat työn mielekkyyttä tukevan ja tuloksia tuottavan työn perusta. Oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko ja esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus ovat tutkitusti yhteydessä hyvinvointiin, mielekkyyteen ja sitoutumiseen työssä. (Työterveyslaitos 2013, 59.) Ylemmän johdon sitoutuminen avoimiin ja oikeudenmukaisiin toimintaperiaatteisiin sekä riittävä resurssien tarjoa-

minen on keskeistä, jotta esimiehet ja työntekijät voivat edistää hyvinvointia ja mielekkyyttä (Työterveyslaitos 2013, 60, Auran, Ahosen & Ilmarisen 2011 mukaan).

Mielekkyyden johtaminen alkaa jokaisesta yksilöstä, joka johtaa omaa toimintaansa. Oman työn mielekkyyden johtaminen perustuu itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen ja vastuunkantoon. Jokaisella työntekijällä on vastuu tietää, mitä työltään haluaa ja kuinka siinä on parhaimmillaan. Heillä on vastuu oman työnsä tavoitteista ja tuloksista, omista tunnetiloista sekä henkilökohtaisesta ammatillisesta kehittämisestä. Voimaa näihin jokainen saa omasta sisimmästään, hyvästä johtamisesta ja tukevasta yhteisöllisyydestä. (Järvinen 2014, 134.)

Yksilöstä mielekkyyden johtaminen laajenee ryhmien sisäisen dynamiikan johtamiseksi. Tarkoittaen, että henkilö tuntee kuuluvansa ryhmään, ja tällä ryhmällä on yhteinen tärkeä tehtävä. Ryhmällä kuuluu olla korkea keskinäinen arvostus. Ryhmää tulee tukea niin, että itsetuntemuksesta tuleva erilaisuuden voimavara auttaa heitä saavuttamaan luovia suorituksia. Oikeanlainen johtaminen tukee ryhmän muodostumista tiiviiksi. Vahvat ryhmät pystyvät hyvään yhteistyöhön toisten organisaation ryhmien kanssa täydentäen toisiaan. Mielekkääksi työ muuttuu, kun jokainen ryhmä ymmärtää oman ja toisten roolin kokonaisuudessaan. ”Kuppikunnista” on siirrettävä voimat yhteiseen tavoitteeseen. Mielekkyyden johtaminen organisaatiossa on sitä, että mielekkyys tavoitteena on näkyvää. Mielekkyyden säilymisestä huolehditaan oikean toimintakulttuurin ja toimintaa ohjaavien prosessien avulla. Jokainen työntekijä voi ajatella työn tekemisen mielekkyyttä yksilöllisten ja yhteisöllisten pyrkimysten näkökulmasta silloin, kun työn mielekkyyden mahdollistavat johtamis- ja toimintamallit toimivat edellä mainitulla tavalla. (Järvinen 2014, 135.)

Esimies on asiantuntija johtamisessa. Hänen tulee saada aikaan parhaita mahdollisia päätöksiä ja tehokasta toimintaa. Puhuttaessa mielekkyydestä, esimiehen rooli muokkautuu edelläkulkijasta valmentavaksi taustavaikuttajaksi. Hän on yrityksessä palvelutehtävässä, jonka tarkoitus on nostaa ihmisten sisäinen ja ihmisten välinen potentiaali parhaaseen mahdolliseen. Esimiehen ei tule tietää tai ratkaista kaikkea, joten turhaa mikromanageerausta tai ”niskaan hengittämistä” ei kannata harjoittaa. Parasta on antaa vastuun levätä sopivalla painolla jokaisen harteilla. Se saan aikaan ajattelua, johon esimies ei olisi mahdollisesti yksin tai perinteisellä johtamismallilla pystynyt. Silloin kun yksilöllinen vastuunkanto lisääntyy, niin aikaa vapautuu tärkeämpään, laajempaa perspektiiviä vaativiin johtamistehtäviin. (Kesti 2010, 63.) Suomen kaltaisessa korkean osaamisen yhteiskunnassa ihmiset kaipaavat haasteita, joihin sitoutua. Johtamisessa se tarkoittaa valmentavampaa otetta, kuin käskevää valtasuhteisiin perustuvaa johtamista. (Kesti 2014, 137.)

2.2.3 Hyvä työ, työkuultuuri ja ilmapiiri

Hyvää työtä ja miten työtä voisi kehittää paremmaksi, on jo vuosia tutkittu. Kiinnostusta on viime vuosina herättänyt ajankohtaiseksi nousseet kysymykset työssä jaksamisesta ja työurien pituudesta. Mikäli työssä pitää pysyä nykyistä pitempään, on työn muututtava paremmaksi ja houkuttelevaksi. (Järvensivu & Piirainen 2012, 80.)

Yrityksen kannalta asiaa kannattaa myös tarkastella niin, että mitä parempi toiminta on, sitä parempia ovat tulokset. Halutessa parantaa taloudellista tulosta, on parannettava yrityksen toimintaa. Tuotteiden ja palvelukonseptien kehittämällä tuotetaan asiakkaille hyötyä ja lisäarvoa. Toimintatavat ja toiminnan sujuvuus vaikuttavat suuresti tuotteiden tai palveluiden ja yrityksen kustannuksiin. Asiakkaille tulee tuottaa hyötyjä, joilla lunastetaan paikka markkinoilla. Toimimalla kustannustehokkaasti paranee hintakilpailukyky ja kannattavuus. Yrityksessä tavoitellaan hyviä tuloksia monella osa-alueella, kuten asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydessä ja tuotteiden tai palveluiden laadussa. Toiminnan parantaminen on siitä kiinnostava asia, että hyvän toiminnan seurauksena kaikki yrityksen tulokset paranevat. Henkilöstöä sujuva ja selkeä työ rasittaa vähemmän. Sillä se motivoi, vähentää virheitä, parantaa kannattavuutta ja palvelee asiakasta paremmin. (Mäenpää 2015, 8.)

Hyvää työtä ovat tutkijat tarkastelleet monesta näkökulmasta. On tarkasteltu työelämän laadua, motivaation syntyä ja työn mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi on tarkasteltu työolosuhteita ja -ympäristöä sekä työn ominaisuuksia. Organisaatiossa työyhteisön sosiaaliset suhteet, yhteistyön sujuminen ja työhön liittyvät ristiriidat ovat nousseet esiin. Tutkimusten mukaan mahdollisuus vaikuttaa, osallistua ja toimia itsenäisesti ovat keskeisimpiä osatekijöitä hyvässä työssä. Edelleen on tunnistettu, että kestäviä toimintatapoja, jotka uudistavat toimintaa, eivätkä kuluta loppuun sosiaalisia resursseja, pitää kehittää, kirjoittavat Järvensivu ja Piirainen (2012, 81 - 86) viitaten Dochertyn ym. (2002). Haavistoon (2010) viitaten he jatkavat, että työn merkityksellisyys synnyttää houkutusta. Nuorempi sukupolvi hakee ja vaatii edeltäjiään hanakammin työtä, jonka tekemisessä on mieltä ja jolla on heille merkitystä. Halavan & Pantzarin (2010) mukaan kuluttajakansalaisen elämäntapaa on ehdotettu tulevaisuuden työelämän vertauskuvaksi. Siinä korostuvat merkityksellisyys ja omaehtoisuus. Tämän näkemyksen mukaan työmarkkinoille on saapumassa sukupolvi, joka on kasvanut enemmän nykyajan kuluttajuuden kuin perinteisen työnteon ja tuottajuuden oloissa. Heillä korostuvat oman tahdon mukainen toimiminen niin työssä kuin harrastuksissa. Siksi johtamiseen on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota niin, että työntekijänkin mielestä tavoitteet ovat mielekkäitä ja motivoivia. Sisältäpäin ohjautuva työote ja työn ilo varmistavat tuottavuuden.

Tyytyväisyys työhön tai flow*-kokemus työssä saadaan aikaan, kun työn sisältö ja kohde ovat merkityksellisiä. Kannustetekijöitä, jotka motivoivat osallistumaan työhön ovat, kun työ sopii ihmisen

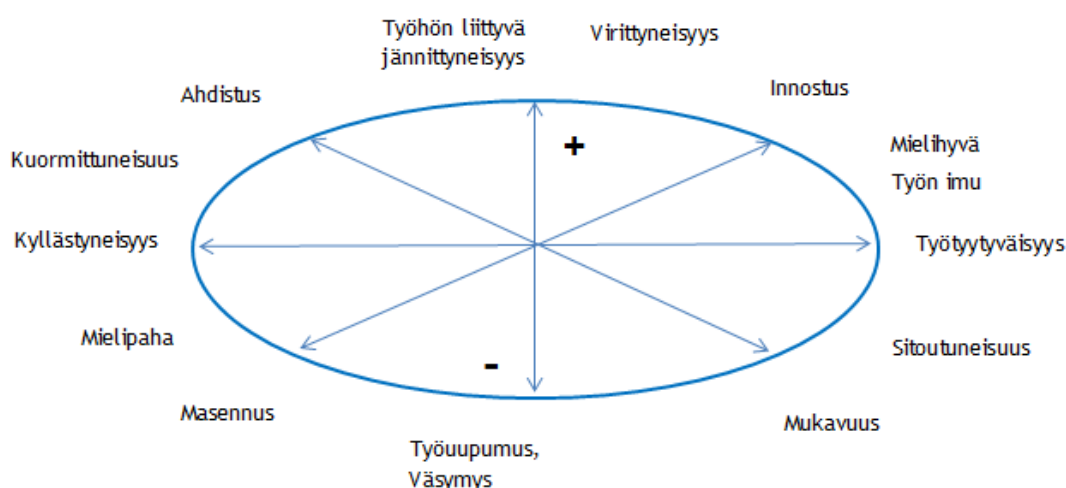
- arvoihin
- henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan
- omaan elämänprojektiin.

Uudelle sukupolvelle on tärkeää tietää, minkä eteen he työskentelevät ja millainen yhteiskunnallinen merkitys heidän työllään on. Tulevaisuudessa työn laatua määrittää etenkin työn mielekkyys ja merkityksellisyys ja, että työstä on mahdollista ammentaa näitä kokemuksia. (Järvensivu & Piirainen 2012, 87.)

*Flow on tila, jossa ihmisen osaaminen on tasapainossa työn tavoitteiden ja vaatimusten kanssa. Tässä tilassa ihminen paneutuu koko suorituskyyllään keskittyneesti tavoitteelliseen toimintaan. Flow-kokemus syntyy, kun ihmisen taidot vastaavat tehtävää haastetta ja hän on syventynyt asiaan kiinnostuneesti. (Työturvallisuuskeskus.)

Työelämän toimivuus on yksi tärkeistä kysymyksistä tämän hetkisessä murroksessa, jota yhteiskuntamme käy läpi. Työpaikoilla näkyy talouden niukkeneminen ja rakenteiden muutokset. Keskeisiä haasteita työelämässä hyvin jaksamisen turvaamiseksi nykyisessä moniulotteisessa tilanteessa ovat työn hyvä suunnittelu, johtaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja siihen panostaminen. Hyvässä työpaikassa ei ainoastaan jakseta olla, vaan siellä halutaan olla kirjoittaa Kanerva. Hän jatkaa, että Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen puhuu tällöin ”työn imusta”. Siinä on kyse kokonaisvaltaisesta ja motivoituneesta otteesta ja asenteesta. Sen vaikutus ilmenee yksilön hyvinvointina. Se tuntuu koko työyhteisössä, jolloin se epäilemättä ilmentyy työssä tuloksellisuutena ja laadukkuutena. (Kanerva 2015, 62 - 63.)

Yksilötasolla tarkasteltuna hyvinvointi työssä on yksilöllinen kokemus. Yksilöllisen kokemuksen ydin on tunteisiin vaikuttava hyvinvointi. Kuvion 5 mukaan hyvinvointi voidaan jakaa erilaisiin tunnekokemuksiin siihen liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan. Mitä enemmän työntekijä kokee mallin oikealla puolella olevia positiivisen puolen tunteita, sitä parempi on hänen työhyvinvointinsa ja viihtyvyytensä työssä. Vasemmalla puolella olevat negatiiviset tunteet laskevat työtehokkuutta, ja sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan vähenee. Sairauslomalakin todennäköisyys kasvaa huomattavasti. Hyvinvointi työssä heijastuu yksilön hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti, eikä täten ole erillinen osaa elämää.



Kuvio 5: Tunteisiin vaikuttava työhyvinvoinnin malli (Virolainen 2012, 14, Warrin 1994 mukaan)

Työkulttuuri

Työkulttuuri tai organisaatiokulttuuri on monitasoinen sosiaalisesti rakentunut järjestelmä. Se muodostaa pohjan koko organisaation toiminnalle. Työkulttuuri kuvaa organisaation arvoja. Nämä arvot luovat jäsenten keskuuteen yhteisesti sovitun ja ajan kuluessa muovautuneen käsityksen siitä, mikä on organisaation tehtävä ja miten jäsenten tulisi organisaatiossa käyttäytyä. Monimuotoinen järjestelmä koostuu jaetuista perinteistä (traditio), arvoista, normeista, uskomuksista, rituaaleista ja merkityksistä, jotka muuttuvat työyhteisön vuorovaikutuksessa. (Rauramo 2012, 133.)

Innostavan ja energisen työkulttuurin aikaansaaminen työyhteisössä on menestyksen kannalta tärkeää. Asioita, jotka vaikuttavat työkulttuuriin, on tutkittu paljon. Eräs tunnettu Tuomisen ja Pohjankallion mukaan on auktoriteetin Great Place To Work -yhtiön tuhansissa työpaikoissa ja kymmenissä eri maissa läpikäyty tutkimus. Tutkimuksien perusteella työyhteisön ja työkulttuurin tunnusmerkit voidaan jakaa kolmeen osaan: luottamus, ylpeys ja yhteisöllisyys.

Näistä ensimmäinen, luottamus koostuu uskottavuudesta, oikeuden mukaisuudesta ja keskinäisestä kunnioituksesta. Käytännössä työn mielekkyyden ja viihtyvyyden kokemiseksi on tärkeää, että ihmiset kokevat voivansa luottaa siihen, mitä työpaikalla tapahtuu. Toiminta on tällöin uskottavaa, rehtiä ja kunnioitusta herättävää. Tästä seuraa, että työntekijät voivat kokea ylpeyttä tekemästään työstä. Työlle syntyy silloin suurempi merkitys. Hieman toisesta näkökulmasta asiaa on lähestynyt David Rock SCARF-mallillaan. Sen mukaan ihminen voi työ-

yhteisössä hyvin, jos viisi asiaa on työpaikalla kunnossa. Ne ovat: asema (status), ennustettavuus (certainty), autonomia (autonomy), yhteenkuuluvuus (relatedness) ja oikeudenmukaisuus (fairness.) Ensimmäisenä oleva asema viittaa ihmisen suhteelliseen asemaan työyhteisössä. Ihmisen ei tule kokea asemaansa uhatuksi tai epävarmaksi voidakseen hyvin. Ennustettavuus vaikuttaa siihen, että ihminen voi paremmin, mikäli hänellä on luottavainen olo tulevaisuuden suhteen. Autonomia tai itsemääräämisoikeus tarkoittaa, että ihminen tuntee, että hän voi vaikuttaa rooliinsa ja työtapoihinsa. Hän on silloin selvästi tyytyväisempi tilanteeseen, kun jossa kaikki on valmiiksi annettu. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa, että olemme kaikki sosiaalisia olentoja ja laumasieluisia ja haluamme kuulua joukkoon. Yhteenkuuluvaisuutta voidaan kuvailla myös termillä yhteisöllisyys. Lopuksi oikeudenmukaisuus, joka viittaa siihen, että ihmiselle on tärkeä kokea tulewansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Työssä sitä, että ihmisen rooli ei ole liian vaikea tai liian helppokään, ja työstä maksettava palkka tuntuu kohtuulliselta. David Rockin mukaan mielekkäässä työyhteisössä ihmisten roolit ovat selkeät ja oikeudenmukaiset. He kokevat yhteenkuuluvaisuutta mutta näiden lisäksi he uskovat voivansa vaikuttaa rooliinsa. Hyvä työkuulttuuri syntyy työn tekemisen mukana, ja havaintojen mukaan parhaat työkuulttuurit ovat syntyneet orgaanisesti, hyvään työhön ja ihmisistä välittämiseen keskittyen. (Tuominen & Pohjankallio 2012, 114 - 115.)

Tuomisen ja Pohjankallion tutkimuksen sekä Great Place To Work ja David Rockin SCARF-mallin havaintojen mukaan kaikissa niissä työpaikoissa, jossa tunnelma on erinomainen ja ihmiset kokevat viihtyvän, niin edellä mainitut toteutuvat luontevasti. Tällöin asiaan ei tarvitse jatkuvasti edes kiinnittää erityistä huomiota. Organisaation johtamisen viitekehyksen pitäisi olla sellainen, jolla saadaan aikaiseksi työkuulttuuri, joka pyrkii lisäämään työn merkitystä, työntekijöiden innostusta sekä hallinnan ja aikaansaamisen tunnetta. Keskeiset osat alueet hyvälle työkuulttuurille ihmisen näkökulmasta ovat: työn merkitys, roolit työssä, työtaavat, ilon tunteminen ja elämä kokonaisuudessaan sisältäen vapaa- ja työajan. (Tuominen & Pohjankallio 2012, 115 - 116.)

Järvinen toteaa (2014, 79) Pam Bilbreytä lainatakseen: jos yrityksen strategia ja organisaatiokuulttuuri ovat ristiriidassa, ei ole epäilystäkään siitä kumpi toteutuu. Organisaatiokuulttuuri syö yrityksen strategian lounaaksi.

Organisaation ilmapiiri

Ilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten yhteisiä havaintoja organisaation eri osat alueista, kuten johtamisesta, itsemääräämisestä, luottamuksesta tai yhteistyöstä. Ilmapiiri on käsitteenä lähellä työviihtyvyys -käsitettä. Työpaikalla yleensä puhutaan esimerkiksi rennosti, vapautuneesta tai huonosta ilmapiiristä. Yhdistäessä työntekijöiden havainnot, saadaan kokonaiskäsite yhteisön ilmapiiristä. Se peilaa organisaation normeja ja asenteita ja muodos-

tuu organisaation jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkijat ovat tuoneet esiin, että ilmapiiri on ominaisuus, jolla organisaatiot voidaan erottaa toisistaan. Ilmapiiri kuvaa samaa, kun persoonallisuus ihmisissä. Ilmapiiri tuo esiin jaetut havainnot organisaatiossa siitä, kuinka asiat siellä ovat. Ilmapiiri ei kuitenkaan vielä osoita, kuinka asioiden kuuluisi olla tai niiden haluttaisiin olevan. Organisaation ilmapiirin katsotaan olevan sukua työtyytyväisyydelle tehtäviin sitoutumisen, ryhmän kiinteyden ja ihmissuhteiden osalta. Käsitteinä ne eivät kuitenkaan ole samoja. Virolainen toteaa Juutin määritelleen työtyytyväisyyden yksilöllisesti koetuksi sopeutumisen asteeksi työssä. Tyytyväisyys työssä kuvastaa yksilön työlleen asettamien toiveiden ja vaatimusten ja hänen todellisuudessa havaitsemien kokemusten vastaavuutta. (Virolainen 2012, 184.)

Virolaisen (2012, 184 - 186) mukaan eri tutkijat, pienin eroavaisuuksin, ovat ilmaisseet organisaatioilmapiirin muodostuvan mm. seuraavista ilmapiiriulottuvuuksien osista: rakenne, vastuut ja itsemääräämisoikeus, palkitseminen, lämpö, tuki, tasa-arvo, normit, identiteetti, sitoutuminen ja viestintä. Seuraavassa on avattu ilmapiiriulottuvuuksia tarkemmin.

Rakenne sisältää ihmisen tuntemuksen tekijöistä, jotka säätelevät heidän työtään, työntekijöiden organisoinnin ja työntekijöiden vastuiden ja roolien määritelmän. Rakenne ilmaisee myös sääntöjen ja normien määrää. Rakenne on silloin korkea, kun henkilöstö kokee, että jokaisen työ on tarkoin ja hyvin määritelty. Alhainen puolestaan, kun työntekijät eivät tiedä mitä tehdä ja kenellä on päätöksenteko-oikeus.

Vastuussa työntekijöillä on oikeus päättää asioista itsenäisesti, eikä heidän tarvitse tarkastaa päätöksiään toisalta. Tarkoittaen myös vaikutusmahdollisuuksia omaan työtä kohtaan ja tunteesta olla itsensä johtaja. Ongelmia ratkaistaan silloin itsenäisesti, kun vastuullisuuden koetaan olevan korkea. Alhaiseen vastuullisuuteen liittyy, että uusia lähestymistapoja tai riskejä ei kokeilla.

Tunnustukseen liittyy työntekijöiden tunne positiivisesta palautteesta ja palkitsemisesta hyvän työn tuloksena. Korkean tunnuksen ilmapiirille on ominaista tasapaino palkitsemisen ja kritiikin suhteen. Tuki heijastaa luottamuksen tunnetta sekä työryhmän sisällä vallitsevaa keskinäistä tukea. Tuen ollessa suuri ihminen kokee, että hän saa apua tarvittaessa, ja että hän on osa hyvin toimivaa ryhmää. Avun ollessa pieni, ihminen tuntee itsensä yksinäiseksi ja eristyneeksi. Tuen merkitys ilmapiiriulottuvuutena korostuu tämän päivän sähköisissä liiketoimintamalleissa. Lämmöntunteessa on kyse ystävällisen ilmapiirin kokemisesta organisaatiossa. Tasa-arvo aiheeseen liittyy tunne tasapuolisesta kohtelusta.

Normeilla mitataan paineen tunteita toiminnan kehittämisessä ja ylpeyden tunnetta, jota ihmisillä on tehtyään hyvää työtä. Normit ovat korkeita, kun työntekijät etsivät keinoja työnsä

parantamiseen. Normien ollessa alhaalla tarkoittaa se, että odotukset toimintaa kohtaa ovat alhaiset. Normit myös sisältävät selkeiden tavoitteiden ja työsuoritusstandardien esiintuomisen.

Yhteenkuuluvaisuuden tunne liittyy identiteettiin. Yhteenkuuluvuus on ihmisen kuulumista osaksi työyhteisöä ja tunne siitä, että hän on ryhmän jäsenenä arvokas. Identiteetin tyypillisiä ominaispiirteitä ovat tunteet me-hengestä ja kumppanuudesta. Sitoutuminen kertoo ihmisen yhteenkuuluvaisuuden tunteesta, ja hänen tavoitteisiin sitoutumisen asteesta organisaatiossa. Henkilökohtaiseen uskollisuuteen liittyvät korkeat tunteet sitoutumisesta. Alhainen sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä tuntee välinpitämättömyyttä organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan. Viestintäilmapiiri - aihe jakautuu palautteen antoon ja yleiseen viestinnän sujumiseen sekä avoimuuteen organisaatiossa. (Virolainen 2012, 184 - 186.)

Tierney (1999) on tutkinut, että lähimmällä esimiehellä sekä työryhmän jäsenillä on merkittävä vaikutus yksilön havaintoihin ilmapiiristä. Työpaikan ilmapiiri on jännittynyt ja varauksellinen mikäli työpaikan ihmissuhteet ovat virallisia ja elämysperustaltaan niukkoja. Organisaatio on ollessa byrokraattinen, keskitetty ja sääntöihin perustuva, niin sen jäsenet kokevat sen suljettuna ja jäykkänä. (Virolainen 2012, 186.)

Tutkijoiden mukaan ilmapiiriin vaikuttaa päätöksentekoon osallistuminen. Myönteinen ilmapiiri saavutetaan usein, jos itsemääräämisen astetta lisätään ja päätöksentekoa hajautetaan. Kyyninen ilmapiiri sekä kyyninen suhtautuminen uusiin asioihin vaikuttavat osaltaan työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. Työryhmän on vaikea olla hankkeissa tarmokkaasti, mikäli jäsenet eivät kerro mitä he todella haluavat. Työryhmän ilo muodostuu siitä, kun jaetaan innostuneisuutta siitä, mikä on mahdollista. Kyyninen ääni ryhmässä voi kuitenkin latis-taa innostuneisuuden tai jopa innovatiivisuuden. Yleinen negatiivisuus ja pessimistisyys heikentävät työyhteisön ilmapiiriä. (Virolainen 2012, 187.)

Ilmapiirillä on muun muassa havaittu olevan vaikutusta yrityksen markkina-arvoon. Asiaa on mitattu Eastman Kodakilla. Siellä 90-luvun puolivälissä työntekijöiden tyytyväisyys yritykseen kasvoi kahden vuoden aikana 80 %. Markkina-arvo kasvoi samaan aikaan 90 %. Useissa tutkimuksissa on tullut esiin, että organisaation ilmapiirin ja työssä menestymisen välillä on yhteys organisatorisella ja organisaation yksikkötasolla. Tutkimuksilla on selvitetty ilmapiirin vaikutuksia taloudelliseen suoritukseen vertaamalla hyvin ja huonosti menestyneiden yritysten ilmapiiriä. Taloudellisen suorituksen ja ilmapiirin välillä on havaittu olevan selkeä positiivinen yhteys. Joskin, syysuhteen suuntaa ei aina ole voitu todeta. Hyvin menestyneissä organisaatioissa ilmapiiri on myös ollut hyvä ja vastaavasti huonosti menestyneissä ilmapiiri on ollut heikompi. Koysin (2001) tutkimus Virolaisen mukaan oli sikäli harvinainen, että siinä kyettiin osoittamaan ilmapiirin ja organisaation menestymisen välinen syysuhde eli kauseliteetti. Jos

ilmapiiri on havaittu heikoksi, voidaan enteillä, että yrityksen tuleva tulos on myös heikko. Hyvä ilmapiiri puolestaan ennakoi hyvää taloudellista tulosta. (Virolainen 2012, 187.)

2.3 Työn mielekkyyden yhteys tuottavuuteen

2.3.1 Tuottavuus

Tuottavuus tarkoittaa tuotosten ja niiden aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhdetta. Se ilmaisee, miten tehokkaasti tuotannontekijäpanokset (resurssit; henkiset ja tekniset) on yhdistetty tuotoksen (tuote tai palvelu) aikaansaamiseksi. Tuottavuutta voidaan tarkastella yrityskohtaisesti, toimialoittain tai kansantalouden tasolla. Yrityksessä tuottavuus voidaan jakaa vielä tarkemmin toiminnoittain tai yksilökohtaisesti. Työn tuottavuus mittaa kuinka tehokkaasti henkilöstöä käytetään. Kaavana käytetään tuotoksen määrä/työpanosten määrä (henkilömäärä, työtuntimäärä tai työvoimakustannukset). (Taloussanomat.)

Brax (2007, 4) viitaten Tangeen, joka painottaa kahta seikkaa tuottavuudessa. Ensiksi, tuottavuus on suoraan yhteydessä resurssien käyttöön ja niiden saatavuuteen. Yrityksen tuottavuus laskee, jos resursseja ei hyödynnetä tarkoituksenmukaisesti, tai jos niitä ei ole riittävästi. Toiseksi, tuottavuus on yhteydessä arvonluontiin. Tuottavuus kasvaa silloin, kun reaali prosessin, eli tuotantoprosessin aktiviteetit ja resurssit lisäävät sen lopputuotteen arvoa. Tuottavuuden vastakohtana voidaan periaatteellisesti nähdä tuhlaus. Tuottavuutta nostaa hukan vähentäminen.

Woiceshyn (2013,85) mukaan tuottavaa työtä voi tehdä millä tahansa alalla. Sitä voi tehdä vaikka ei ole korkeassa asemassa tai alansa asiantuntija. Kuka tahansa minkälaisessa työssä tahansa voi olla omista kyvyistään tai älykkyydestään riippumatta tuottava. Joskin kaikkein tuottavimpia yleensä ovat kaikkein kyvykkäimmät ihmiset. Silloin, kun suhtautuu omaan työhönsä vakavasti ja tekee sen parhaan kykynsä mukaan yrittäen aina löytää tapoja työskennellä tehokkaammin tai tuloksellisemmin, on tuottava. Mikäli työ tuntuu ikävältä, eikä se enää tarjoa riittävästi haasteita, ei se voi olla ihmiselle hänen tarvitsemansa motivoiva päämäärä.

Tuottavuuden periaate ohjaa jatkuvasti etsimään entistä parempia tapoja tehdä oma työ. Se ohjaa oppimaan työstä mahdollisimman paljon siten, että käyttää aivojaan parhaan kykynsä mukaan. Mikäli työssä ei enää opi uutta, on se vihje etsiä uusia haasteita ja uutta päämäärää. Toinen asia, että työ, joka ei ole kovin tuottavaa, vähentää saavutettavien aineellisten arvojen määrää ja heikentää sitä kautta omaa hyvinvointia ja mahdollisuuksia nauttia elämästä. ”Motivaation kannalta vähemmän merkityksellisiä eivät ole myöskään vähenevät henkiset hyödyt, jotka tuottamattomuudesta seuraavat - itsetunnon puute on niistä tärkein”. (Woiceshy 2013, 88-89.)

Tuottavuuden osalta on erityisesti mainittava, että tuottavuus ei ole käsitteenä sama kuin kannattavuus. Kannattavuus on yritysten tuottojen ja kustannusten erotus. Yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat tuotannollisen tehokkuuden lisäksi panosten (kuten työvoiman) ja tuotosten hinnat ja niiden kautta yritykselle oleellisten panos- ja tuotosmarkkinoiden kilpailukyvykyys. Talousteoria lähtee siitä, että yritykset valitsevat kulloinkin voiton maksimoivan tuotosten ja panosten yhdistelmän. Lyhyellä aikavälillä muutokset hinnoissa saattavat vaikuttaa merkittävästikin yksiköiden kannattavuuteen, vaikka tuottavuus säilyy ennallaan. Yritykset, jotka ovat järjestäneet tuotannon tehokkaasti, ovat myös kannattavampia (hintojen ollessa samat) kuin ne, joissa tuottavuus on heikompaa. Monopoliyritys saattaa olla hyvinkin kannattava, vaikka sen tuottavuus kehittyy heikosti. Epätäydellisessä kilpailutilanteessa yritys pystyy hintoja asettamalla saamaan voittoa itselleen ja parantamaan kannattavuuttaan sitä kautta. Tämä ei kuitenkaan paranna tuottavuutta. (Kangasniemi 2012, 10.)

2.3.2 Henkilöstötuottavuus

Inhimillinen pääoma on aineettoman varallisuuden laji ja tuottavuuden tietoisien rakentamisen yksi osa. Inhimillisen pääoman järkevästä käytöstä syntyy inhimillinen henkilöstötuottavuus (Järvinen 2014, 68.) Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan aineettomia resursseja, jotka ovat sidoksissa henkilöstöön ja työyhteisöön. Näitä ovat muun muassa tiedot, kyvyt, osaaminen ja asenteet. Työyhteisön hyvinvointia, tuottavuutta ja kykyä uudistua tuetaan inhimillisellä pääomalla. Sitä voidaan vahvistaa organisaatiossa esimerkiksi niin, että jokaisen työntekijän työn vaatimukset ja vaikutusmahdollisuudet vastaavat toisiaan. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015.)

Inhimillinen henkilöstötuottavuus rakentuu samoin kuin muut yrityksen investoinnit. Siinä aluksi maksetaan sellaisesta, jolla odotetaan olevan tuottoa tulevaisuudessa. Tämä voi olla joko järjestelmien uusimista, hyvien asiantuntijoiden palkkaamista tai panostamista yhteistyöhön. Inhimillinen henkilöstötuottavuus on pitkälti intuition vaiston ja uskon asia, joka edellyttää tulevaisuuden ennusteiden perusteella tehtäviä rohkeita päätöksiä siitä, mihin organisaatiossa panostetaan. Haasteelliseksi inhimillisen henkilöstötuottavuuden tekee inhimillisen toiminnan vaikea ennustettavuus. Perinteisesti henkilöstötuottavuudesta puhutaan ainoastaan päälukuina ja numeroina, joista seurauksista huolimatta helposti tingitään. Yrityksissä hiotaan normaalisti prosesseja varsin tehokkaasti. Siksi, että se näkyy suotuisasti talousluvuisissa. Tuottavuutta ajatellen ihmisyyttä pelkistetään numeroiksi, pääluvuiksi tai kustannuseriksi kuvaamaan toimintojen osia. Tällöin helposti jätetään huomioimatta se, mistä näiden päälukujen tuottavuus muodostuu. Se muodostuu siitä, miltä työntekijöistä tuntuu ja mikä vaikutus sillä on tulokseen. (Järvinen 2012, 66 - 68.)

Sunan ja Okkosen mukaan (2007, 8) tuottavuutta voidaan tarkastella organisaation sosiaalisen ja inhimillisen pääoman näkökulmasta seuraavasti:

”Organisaation sosiaalinen pääoma muodostuu niistä yhteisistä arvoista ja asenteista, joita organisaatio yhteisönä noudattaa, sekä yhteisöllisestä osaamisesta. Sosiaalinen pääoma näkyy käytännössä parhaiten erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.” Esimerkiksi niin, että miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta, luottamusta, innostusta, positiivisuutta, kiinnostusta tai myös esimerkiksi, miten syntyy arka ja riskejä välttelevä ilmapiiri. Inhimillinen pääoma muodostuu yksilöiden osaamisesta. Tämä voi muodostua mm. sosiaalisesta kyvykkyydestä tai aihe-, prosessi- tai liiketoimintaosaamisesta.

Tuottavuuteen vaikuttavat lisäksi organisaation rakenteet ja toimintaprosessit, jotka ovat sekä fyysisiä (koneet, laitteet, toimitilat ja kalusteet) että toiminnallisia (sovitut toimintatavat, pelisäännöt, ohjeet, roolit ja vastuut). Organisaation piirteet riippuvat myös sille asetusta tavoitteista. Se voi olla luonteeltaan vakioituun toimintaan keskittyvä. Tällöin organisaation sisäinen toimintaympäristö on mekaaninen ja vuorovaikutuksen sekä osaamisen merkitys sekä määrä ovat pieniä. Mikäli organisaatio haluaa joustavaan palveluun, sen oman toimintaympäristön pitäisi olla luonteeltaan sellainen, että vuorovaikutukselle ja osaamiselle on sekä määrällisiä että laadullisia erityisvaatimuksia. Mikäli organisaatio haluaa asiakasohjautuvaan, jatkuvasti uudistuvaan palveluun, sen toimintaympäristön tulisi olla luonteeltaan eteenpäin pyrkivä. Tämä edellyttää monipuolisia vuorovaikutustapoja ja -taitoja sekä vahvaa osaamista. Tavoitteellinen toiminta sekä toimijat yhdessä muodostavat organisaation toimintaympäristön. (Suna & Okkonen 2007, 9 - 12.)

Henkilöstötuottavuusajattelun avulla voidaan yrityksen sijoitetun pääoman tuottoa nostaa, jopa ilman lisäsijoituksia. Henkilöstöön sijoitetaan rahapääomaa. Sen hyödyntäminen tuottavuuden parantamiseen on ns. ilmaista rahaa nykykäsityksen mukaan. Henkilöstöön investoidaan myös tulevaisuutta varten. Tulevaisuudessa motivoituneen henkilöstön tämän päivän kulut eivät ole kalliimpia kuin laskevan motivaatiotason henkilöstön kulut. Asia on itse asiassa päinvastoin. Tänäpäin mahdollisuutensa täysin hyödyntävä ja tulevaisuuteen valmis henkilökunta on kokonaiskustannuksiltaan edullisempi kuin mekaanisesti suorittava organisaatio. (Järvinen 2014, 71.)

Inhimillinen henkilöstötuottavuus koostuu siitä, että mahdollistetaan erinomainen työnteke ja annetaan menestykselle edellytykset. Tavoitteena on, että työnteon henkisistä ja fyysisistä edellytyksistä huolehditaan niin, että hyvästä tulee parempi. Kyse on tällöin koko organisaation henkilöstövoimavarojen ja työskentelytapojen tarkoituksellisesta vahvistamisesta. Se voi luonnollisesti johtaa suurempaan työtehoon ja mm. sairauspoissaolojen vähenemiseen ja eläkkeelle lähdön riskin pienentymiseen, jolloin positiiviset taloudelliset vaikutukset tulevat vähitellen sivutuotteina. (Järvinen 2014, 72.)

Henkilöstötuottavuus voidaan jakaa hieman karkeasti ilmaistuna kahteen osaan: henkiseen ja tekniseen.

Henkinen tuottavuus syntyy:

- ihmisen sisäisen mielen maailman toimivuudesta, siis halusta tehdä hyvää työtä. Kyvystä ja halusta tehdä innovaatioita, käyttää luovuutta ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Tekninen tuottavuus syntyy:

- kun työskentely mahdollistetaan, siis prosessit ovat sujuvat, työvälineet toimivat ja siitä, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, ja heillä on mahdollisuus keskittyä olennaiseen.

Kitkat näiden kahden rajapinnoista tulee vähentää, jotta työ on mahdollisimman mielekästä ja tuottavaa. Mikä sitten voisi olla esteenä, ettei työtä voi tehdä mahdollisimman hyvin? Vastaukset todennäköisesti liittyvät työn arvostukseen, työvälineiden tasoon tai vaikkapa toisiin ihmisiin ja heidän käytökseen. Henkiset asiat työssä jollain tavalla aiheuttavat kiukkua, samoin kuin tekniset, jotka myös haittaavat työtä. Kiukkua aiheuttavat tilanteet ovat henkilö- ja tilannesidonnaisia ja ihmisten sisäisen mielenmaailman heijasteita. Ongelmaa ja kiukkua, aiheuttavista asioista kannattaa kiinnostua, sillä niissä on aina totuuden ja samalla epätäydellisen tuottavuuden avain. Maailma on samalla henkinen että tekninen ja nämä kaksi ovat samanarvoisia tuottavuuden tekijöitä. Työn henkistä mielekkyyttä voidaan parantaa, kuten teknistä, oikeanlaisilla prosesseilla. Tunne työn mielekkyydestä paranee mm., että yrityksen johtamisprosessissa on kohta, jossa jokaisen työntekijän mielekkyys pyritään varmistamaan yksilöä kunnioittavalla tavalla. (Järvinen 2014, 72 - 73.)

Inhimillisen henkilöstötuottavuuden johtamisessa ja mittaamisessa on oltava malttia ja se on tehtävä viisaasti. Tuottavuus ei synny hetkessä, vaan se on pitkällisen kehityksen tulos. Ihmisen motivaatiolla, kyvyllä ja olennaiseen keskittymisellä on korrelaatio korkeaan työsuoriutumiseen. Edelleen varmaa on, että kun ryhmät hyödyntävät toistensa vahvuuksia toimien työssä joukkueina tavoitelleen samaa, niin rahaakin tulee yritykseen. Investointina tämä tarkoittaa, että sitä on kohdeltava kuin muita yrityksen taloudellisia investointeja. Sijoitetun pääoman tuotto realisoituu vaiheittain mutta on usein erittäin korkea. Nopeimmin toteutuvat työprosessien optimointiin liittyvät tuotot. Keskipitkällä aikavälillä toteutuvat pahoinvoinnin vähentymiseen liittyvät säästöt. Ihmisiin sijoitetun pääoman tuoton korkea tuottoprosentti johtuu siitä, että edellä mainitut tuottavuuden parantamismekanismit ovat luonteeltaan jatkuvasti pysyviä. Tällaiset investoinnin tukevat myös yrityksen inhimillisyyteen ja yhteiskuntavastuuseen liittyvien arvojen toteutumista paremmin, kun investoinnit tuotantovälineisiin ja rahallisiin instrumentteihin. (Järvinen 2014, 74 - 75.)

2.4 Työtä ja työn mielekkyyttä sivuavat aiemmat tutkimukset

Organisaation tuloksellisuuden ja sen jäsenten hyvinvoinnin välinen yhteys on olemassa. Tulosten mukaan henkilöstön mielekkyydellä tai toisin sanoen tyytyväisyydellä on kiinteä yhteys asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. Kaikki edellä mainitut ovat korreloineet välillä +0,46 ja +0,88, jossa maksimiluku voi olla 1. Vahvimmin on korreloinut tuottavuus yhdessä esimiestoiminnan kanssa ollen +0,88. Tämä tarkoittaa, että henkilöstön tyytyväisyys on jopa tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. (Manka 2010, 75.)

Työn mielekkyyden muutokset Suomessa

Työ ja elinkeinoministeriön työolobarometrien avulla seurataan suomalaisen työelämän laadun muutoksia palkansaajien näkökulmasta. Blomin ja Hautaniemen (2009, 84) mukaan vuonna 2001 työolobarometrissä oli poikkeuksellisen suuri muutos palkansaajien käsityksissä työnsä mielekkyydessä. Huomattavasti edellisiä vuosia suurempi osuus henkilöstä arvioi työn mielekkyyden olevan vähenemässä. Lyly-Yrjänäisen mukaan (2015, 63) työn ja työnteon mielekkyyden tasapaino (balanssi) on ollut negatiivinen koko 2000-luvun ajan. Tarkoittaen, että suurempi osa vastaajista arvioi kehityksen menevän huonompaan kuin parempaan suuntaan. 2000-luvulla näkemykset työn mielekkyyden muutoksesta huonompaan suuntaan olivat yleisimmillään vuosina 2004 ja 2012, jolloin tasapainoluvut olivat -21 ja -23. Vuosina 2013 ja 2014 tasapainoluvut olivat yhä selvästi negatiivisia. Tuloksessa tulee muistaa, että tasapainoluku jättää huomioimatta ne vastaajat, joiden mielestä tilanne on säilynyt ennallaan. Tämä joukko on 23 vuoden aikana kasvanut kaksinkertaiseksi. Suurin osa vastaajista arveli vuonna 2014 tilanteen säilyvän ennallaan. Kaikista palkansaajista 29 prosenttia ilmaisi, että mielekkyys ja työhalut ovat muuttumassa huonompaan suuntaan ja 13 prosenttia uskoi tilanteen paranevan.

Työhyvinvointitilastoa

Työhyvinvointia on kehitetty Suomessa 2000-luvulla aktiivisesti. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on viime vuosina aidosti parantunut. Muun muassa eläkkeellesiirtymisiän odote on noussut vuonna 2011 puolitoista vuotta vuodesta 2005. Tutkimuksen mukaan työn henkinen rasittavuus on jonkin verran vähentynyt, samoin kuin oireina ilmenevä stressi. Henkilöstön hyvinvoinnista ollaan organisaatioiden johdossa yhä kiinnostuneempia. Joskin työterveyslaitoksen kyselytutkimuksiin vastaamishalukkuus on yleisesti heikentynyt, joka tuo tehtäviin johdopäätöksiin epävarmuutta.

Työterveyslaitos jatkaa, että työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuudet Suomessa sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysparantamisessa ovat edelleen suuret. Esimerkiksi sairauspois-

saolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, tapaturmien ja edellä mainittuihin liittyvän sairaanhoidon ja alentuneen työkyvyn kustannukset ovat Suomessa kymmeniä miljardeja vuodessa. Näihin kustannuksiin voidaan työhyvinvoinnin kehittämällä vaikuttaa. (Työterveyslaitos 2013, 5 - 6.)

Työtä sopeuttamalla saadaan työvuosia lisää tulevaisuudessa 63 ikävuoden jälkeen. Asenteet työssä jatkamiseen ovat työntekijöillä muuttuneet. Vuonna 2006 tehdyn tutkimuksen mukaan työssäkäyvistä yli 45-vuotiaista 42 % ilmoitti, että he eivät halua jatkaa työssä 63 ikävuoden jälkeen. Vuonna 2012 samoin vastanneiden osuus oli pudonnut ollen 26 %. Tutkimuksessa tärkeimmiksi seikoiksi työssä jaksamisen kannalta koettiin edelleen terveys ja taloudelliset seikat. Erityisesti mielekäs, mielenkiintoinen ja haastava työ, joustava työaika, työn keventäminen ja hyvä ja kannustava työyhteisö koettiin entistä tärkeimmiksi. Huolestuttavaa työolobarometritutkimuksen mukaan kuitenkin oli, että viime vuosina työn ja työnteon mielekkyys on kehittynyt huonompaan suuntaan. (Työterveyslaitos 2013, 6.)

Suomalaisille ansiotyön merkitys löytyy työn sisällön kautta kirjoittaa Alasoini (2010, 22). Hän jatkaa, että vuoden 2008 tutkimuksessa ansiotyö oli edelleen 54 % suomalaisista erittäin tärkeä elämänsisältö. Luku vuonna 1984 oli 60 %. Naisilla muutosta ei ollut tullut lainkaan, joten muutos on tullut ainoastaan miesten kautta. Ansiotyö on kuitenkin menettänyt suhteellista asemaa perhe-elämälle ja vapaa-ajalle, joiden merkitys on kasvanut. Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaisista työssäkäyvistä 40 % oli valmis vaihtamaan työnteokseen käytettyä aikaa vapaa-ajaksi tai perheelle, tinkien omasta palkastaan. Harva kuitenkaan haluaisi luopua ansiotyöstä kokonaan, mikäli siihen olisi mahdollisuus.

Se mikä työssä on ihmisille tärkeää, on alkanut painottua uudella tavalla. Työn sisällön merkitys suhteessa palkkaan on kasvanut molempien sukupuolien keskuudessa kolmen viime vuosikymmenen aikana. Osaltaan tähän vaikuttaa koulutustason nousu ja siihen liittyvä elinkeino- ja ammattirakenteen muutos. Työ sisältää arvostavat erityisesti korkean asteen tutkinnon suorittaneet verrattuna perusasteen suorittaneisiin. Suomalaisten ”työhulluus” on vähemmän näkyvää kuin aiemmin, ja kysyä voikin mitä tapahtuu, kun suuren murroksen sukupolvi työelämässä vaihtuu nuorempaan? (Alasoini 2010, 22 - 24.)

Johtaminen ja työyhteisön toimivuus -aivoriihi

Kanervan (2015, 65 - 67) mukaan erään Suomessa vuonna 2014 järjestetyn vajaan 4000 henkilön verkkoavoriin tuloksena syntyi kooste. Siinä ilmenee, että johtamista ja esimiestyötä (1) pidetään merkittävänä tekijänä työyhteisön toimivuudelle. Niillä todettiin olevan vahva yhteys työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja työyhteisön käytäntöihin sekä uudistumiseen. Nähtiin myös, että esimiesten toiminnalla on vahvistava ja kirkastava vaikutus siihen, kuinka organi-

saatiossa toimivilla on kykyyn nähdä työhön liittyviä asioita. Johtajilta ja esimiehiltä aivoriihen tuloksen mukaan toivotaan myös näkemystä tulevaisuudesta, organisointikykyä ja selkeitä päätöksiä selkeyttämään toimintaa. Heidän odotetaan olevan entistä vastuullisempia ja tasarvoisia toiminnassaan sekä heidän halutaan toteuttavan ihmisläheistä johtamista mukaan lukien alaisten kuuleminen. Johdon odotetaan antavan palautetta alaisilleen ja toimintakykyä ja valmiuksia käsitellä ongelmatilanteita. Johtamisen ja esimiestyön lisäksi perehdytys ja menttorointi (2) nähdään keskeisinä asioina hyvälle työpaikalle. Edellisten lisäksi aivoriihessä nousi esiin kouluttautuminen, arvostus, palaute, työnkuvat ja vastuut.

Kouluttautumisesta haetaan ammatillista kehittymistä ja motivaation lisäämistä. Koulutus lisää omien vahvuuksien käyttämistä työssä ja mahdollistaa itsensä kehittämisen. Ylipäättään osaamisvahvuuden organisaatiossa lisäävät yhteisiä voimavaroja. Yhteiskunnalliset uudistukset vaativat myös jatkuvaa osaamisen kasvattamista. Hyvän työpaikan luomisessa auttavat arvostus ja palaute (3). Nämä arvotettiin kolmanneksi tärkeimmäksi johtamisen ja esimiestyön sekä perehdyttämisen ja menttoroinnin jälkeen. Henkilöstö haluaa, että heitä ja heidän asiantuntemustaan arvostetaan sekä kaikkia työnaloja kunnioitetaan tasapuolisesti. Edelleen palautteesta selvisi, että työstä ja sen tuloksista kaivataan palautetta. Iloa työntekoon tuo arvostaminen ja palautteen saaminen, niin johdolta kuin työyhteisöltä. Ne myös parantavat tiedonkulkua ja avoimuutta työyhteisössä. Neljänneksi tärkeimmäksi alueeksi koettiin työilma-
piiri (4), viidenneksi työn ilo ja tiedonkulku (5) ja kuudenneksi arvotettiin avoimuus (6), joilla kaikilla hyvää työpaikkaa kuvailtiin. Verkkoavoriiehessä puhututti edellisten lisäksi työnkuvat ja vastuut sekä työnäky ja päämäärä. Jotta työpaikka toimii, on löydettävä yhteinen päämäärä ja kyettävä uudistumaan. (Kanerva 2015, 65 - 67.)

3 Tutkimus ja sen toteutus

3.1 Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimuksen kohteena on asiantuntijayritys DNV GL Business Assurance Oy Ab (tämän jälkeen DNV GL Business Assurance). Yritys auttaa asiakasyrityksiään sertifiointiin, todennuksen, arvioinnin ja koulutuksen avulla varmistamaan organisaatioiden, tuotteiden, henkilöiden, toimittilojen ja toimintaketjujen suorituskvyn. Sertifiointi ja siihen liittyvät arvioinnit (auditoinnit) tehdään aina perustuen kyseisen järjestelmän standardiin. Tällainen standardi voi esimerkiksi olla kansainvälinen laatuvaatimusstandardi SFS-EN ISO 9000.

Maailman tunnetuin standardi on ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä. Siinä asiakas- ja prosessilähtöisyys ovat tarkastelun peruslähtökohtana. Riskilähtöinen lähestymistapa (Risk based thinking) on lisäksi vuonna 2015 uudistetun standardin keskeinen periaate. Standardissa halutaan nyt korostaa palveluiden merkitystä fyysisen tuotteen rinnalla. Lisäksi mm., että laadun-

hallinta on osana koko organisaation toimintaa ja tavoitteita, ja laadunhallinnalla on yhteys suunnitteluun, seurantaan sekä organisaation arvoasetelmaan ja toimintaympäristöön. (Pulkanen 2014, 8 - 9.)

Kansainväliset hallintajärjestelmästandardit korostavat asiakas- ja sidosryhmälähtöisyyttä, tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä ja jatkuvaa parantamista. Toimialasta sekä omistajayhtiön vaatimuksista johtuen kohdeyrittäjällä on myös jatkuva tavoitteellisuuden, järjestelmällisyyden, parantamisen sekä tuloksen tekemisen tarve.

DNV GL Business Assurancen pääpalveluja ovat muun muassa:

- johtamis- tai toiselta nimeltä hallintajärjestelmien sertifiointi. Sertifioitavia järjestelmiä ovat mm. laatujärjestelmä ISO 9001, ympäristöjärjestelmä ISO 14001 tai työterveys ja - turvallisuusjärjestelmä OHSAS 18001.
- toimitusketjun hallinta, jossa autetaan asiakasta hallitsemaan koko ketjuun liittyviä riskejä raaka-aineesta valmiiseen tuotteeseen.
- tuotteiden tarkastus, jossa autetaan asiakasyritystä pääsemään globaaleille markkinoille, ja/tai tuottamaan entistä vastuullisempia tuotteita (esim. CE-merkintä, painelaitteet.)
- Koulutus, jossa DNV GL Business Assurance tarjoaa laatu-, työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmiin ja sosiaaliseen vastuuseen liittyviä koulutuksia. (DNV GL Business Assurance)

DNV GL Business Assurancen toiminnan sertifiointielimenä on (pääosin) akkreditoitu FINAS-akkreditointipalvelu. Akkreditointi on pätevyyden toteamista. Se on kansainvälisiin kriteereihin pohjautuva menettelytapa, jonka avulla toimielimen pätevyys ja sen antamien todistusten uskottavuus voidaan luotettavasti todeta. Toimielimen tulee tehdä arviointeja kolmannen osapuolen asemassa puolueettomasti. FINAS-akkreditointipalvelu toimii Suomessa kansallisena akkreditointielimenä, jonka tehtävänä on tarjota kansainvälisten kriteerien mukaista akkreditointipalvelua. FINASin tehtävät on määritelty lainsäädännössä (921/2005, muutos 488/2010.) FINASin toiminnan tavoitteet puolestaan asettaa ja toimintaa seuraa Työ- ja elinkeinoministeriö, ja johtamisesta vastaavat ministeriön nimittämä Akkreditointiasiain valtuuskunta sekä FINASin johtaja. (Finas 2014.)

DNV GL Business Assurancen laaja-alainen sertifiointitoiminta Suomessa kehittyi 1990-luvulla. Nykyään yrityksellä on noin 1000 asiakasta ja noin 1900 myönnettyä sertifikaattia. DNV GL Business Assurance Finland Oy Ab on DNV GL Groupin omistama yritys Suomessa. DNV GL

Groupilla on vastaavanlaisia sertifiointipalveluja tuottavia yrityksiä maailmanlaajuisesti useassa eri maassa.

Nyt käytössä olevan nimen DNV GL Group sai syksyllä 2013, kun norjalainen Det Norske Veritas (DNV) ja saksalainen Germanischer Lloyd SE (GL) yhdistyivät. Molemmat yritykset ovat alkuaan syntyneet 1860-luvulla. Yhtiöllä on nykyään n. 380 toimistoa maailmanlaajuisesti yli sadassa eri maassa ja työntekijöitä yhteensä noin 15400. Sertifioinnin lisäksi yhtiön muita toimialoja ovat mm. merenkulku, öljy- ja kaasualat ja energiateollisuus. Yhteistä kaikille on auttaa asiakasta hallitsemaan riskejä. Yhtiön tarkoitus on elämän, omaisuuden ja ympäristön turvaaminen niin, että yhtiön eri yritykset toimialoittain riippumattomana asiantuntijana auttavat asiakasorganisaatioita edistämään turvallisuutta ja kestäväää liiketoimintaa. (DNV GL Group 2014, 1 - 2.)

DNV GL Business Assurancen Suomessa on viime vuosina tehnyt hyvää taloudellista tulosta. Se on myös pärjännyt muihin konsernin vastaaviin sertifiointi- ja koulutuspalveluja tuottavia yrityksiin nähden erittäin hyvin, ellei parhaiten. Hyvän taloudellisen tuloksen lisäksi kohdeyrityksessä henkilöstön vaihtuvuus ja mm. sairauspoissaolot ovat vähäisiä. Sisäisesti vuosittain pidetyissä henkilöstön tyytyväisyyskyselyissä tulokset ovat olleet hyviä viime vuosina. Yrityksen toimitilat ovat nykyaikaiset sijaiten keskeisellä paikalla Espoossa.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valikoitui kvalitatiivinen tapaustutkimus. Laadullisella tutkimuksella saa parhaiten vastauksen tämän tyyppiseen tutkimusongelmaan, jossa halutaan ymmärtää kohderyhmää ja käytännön ilmiötä. Laadullisessa aineistossa käytetään induktiivista päättelyä, jossa erillisestä joukosta havaintoja muodostetaan yleistys ja kuvaus tehdään kirjallisessa muodossa.

Kysymyksessä on kuvaileva tutkimus, sillä tutkimuskysymyksiä ovat miten tai millainen tietty asia on -tyyppiset kysymykset. Kuvaileva tutkimus dokumentoi ilmiöstä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä sekä tutkii mitkä ovat tässä ilmiössä esiin tulevat näkyvimmat käyttäytymismuodot tai uskomukset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 139). Hirsjärvi ym. (2013, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää. Todellisuus on moninainen, joten tutkimuksessa haetaan asiasta monensuuntaisia suhteita ja tutkitaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Arvolähtökohdat pitää myös huomioida, sillä arvot muovaavat sitä, miten koetamme ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimys löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä.

3.2.1 Tutkimusaineiston keruumenetelmä

Empiirisellä aineistolla haluttiin saada ymmärrys työn mielekkyys-ilmioistä yrityksen työntekijöiden avulla ja heidän kannaltaan. Haastateltavat valitsin yrityksestä siten, että ilmiö liittyy heihin ja heillä on siitä kokemusta. Tarkemmin havaintoyksiköksi valikoitui vajaa puolet yrityksen työntekijöistä. Yrityksen johto ja esimiehet rajattiin tässä pois. Valinnan haastateltavista tein harkinnanvaraisesti.

Kokosin aineiston puolistrukturoidulla lomakkeella. Tavoittelin sillä ihmisten näkemyksiä tutkimusongelmaan ja sitä täsmentäviin kysymyksiin. Sain menetelmällä erilaisia avovastauksia ja arviointeja asioiden tärkeydestä.

Haastattelu tehtiin syyskuussa 2015. Haastatteluun yhteydessä kerroin tutkimuksesta, taustasta ja aineiston esittämisestä sekä anonymiteetistä. Tämän tyyppisessä aiheessa on osaksi kyse ihmisten mielipiteistä työtään ja organisaatiotaan kohtaan, joten aihepiiri voi olla arka.

Tutkimuksen haastattelun sisältö perustui tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Mielekkyys-sana kuvailtiin haastateltaville, jotta se lisäisi heidän ymmärrystä aiheesta. Se kuvailtiin näin: olla tyytyväinen johonkin, jokin asia on järkevä, hyväksyttävä ja kunnollinen. Lisäksi, että jokin asia on ihmiselle merkityksellinen. Työssä mielekkyys tarkoittaa, että on mielekästä tekemistä ja ihminen on tyytyväinen työhönsä.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 18. Niitä ei haluttu olevan liikaa, jotta mielenkiinto vastaamiseen säilyi. Haastattelukysymyksiä on esitetty jäljempänä. Taustamuuttujia ei käytetty, koska niillä ei ollut tarvetta. Alussa oli strukturoitu kysymys 36 vaihtoehdolla sisältäen yhden täysin avoimen kohdan: jotain muuta. Vastaaja sai vapaasti valita näistä oleelliset tunteuksiensa mukaan. Ensimmäisellä kysymyksellä oli kaksi tarkoitusta. Ensiksi kirvoittaa vastaaja aihepiiriin ja toiseksi lisätä vastaajan ymmärrystä mistä mielekkyydessä on kysymys. Seuraavat neljä (4) kysymystä olivat avoimia. Viimeiset 12 olivat jatka lausetta -tyyppisiä kysymyksiä, ja viimeinen täysin avoin mille tahansa asialle tai palautteelle. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Vaihtoehtoja ja -tyyppejä pyrin antamaan riittävästi laajasti, jotta mahdollisuus vastata onnistuneesti oli mahdollista. Avoin kysymys antaa myös mahdollisuuden vastata sen mukaan, miltä vastaajasta tuntuu. Johdattelevia kysymyksiä pyrin välttämään. Haastattelukysymykset testattiin ja niitä vielä hieman tarkistettiin ennen varsinaista lähetystä.

Tutkimuskysymyksillä millaista on unelmiesi työn mielekkyys (kysymys 3), mikä on tärkeätä mielekkyydessä (kysymys 4), mikä lisää työhön mielekkyyttä (kysymys 5) ja mikä tuo työhön

onnellisuutta (kysymys 14) ratkaistiin tutkimuksen pääongelmakysymystä: mistä mielekäs työ rakentuu.

Tutkimuskysymystä, miten johtaminen heijastuu työn mielekkyyteen, ratkaistiin myös yllä luetelluilla kysymyksillä 3, 4, 5 ja 14. Lisäksi kysymyksellä mitä nykyisessä työssäsi, työyhteisössäsi tai johtamisessa/esimiestyössä voisi parantaa, että mielekkyys paranisi (kysymys 6) ja kysymyksellä mielekkyyden johtaminen/esimiestyö työpaikallamme (kysymys 12) sekä hieman myös muilla kysymyksillä.

Miten tuloksellisuutta voi kehittää työn mielekkyydellä eli tuottavuutta tutkimustulosten näkökulmasta tarkasteltiin edellisten kahden tutkimuskysymysten vastauksista.

Millaisia ajatuksia työntekijöillä on nyt tai lähimenneisyydestä työn mielekkyydestä yrityksessä ratkaistiin tutkimuksen ensimmäisellä kysymyksellä (1). Millaisia mielekkyyden kokemuksia yrityksessä on koettu yleisesti, ratkaistiin pääosin tutkimuksen kysymyksillä 7 - 18.

Vastauksia kerättiin sen verran, että niiden voitiin todeta olevan samankaltaisia. Kanasen mukaan (2010, 54) havaintoyksiköitä otetaan mukaan niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli ns. saturoituvat. Tällöin uudet haastateltavat eivät tuo enää mitään uutta ilmiön ymmärtämiseen. Saturaation saavuttaminen edellyttää, että kerättyä aineistoa analysoidaan jatkuvasti, sillä muutoin on mahdoton päättää, milloin tiedonkeruu on riittävää. Hirsjärven ym. (2013, 195) mukaan kyselytutkimukseen liittyy joitain heikkouksia. Kuten, että ei ole täysin mahdollista varmistua siitä miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja ovatko vastanneet huolellisesti ja rehellisesti.

Kirjallisen haastattelumuodon uskalsin ottaa aineiston hankinnan menetelmäksi, koska työskentelen tutkittavalle yritykselle osan työajastani ja toimimme yhteisissä työtiloissa. Tuntemme toisemme hyvin ja välillämme on luottamus, mm. pitkään jatkuneen yhteistyön vuoksi. Vastaamisinnostusta lisäsin saatteessa olevalla lupauksella arvonnalla suoritettavista palkinnoista.

3.2.2 Tutkimusaineiston analyysimenetelmä

Aineistoa on mahdollista analysoida eri tavoin. Ne voidaan jäsentää karkeasti kahdella tavalla: selittämällä tai ymmärtämällä. Pääperiaatteena on, että tutkija valitsee sellaisen analyysitavan, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. Laadullisen aineiston tavallisten analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely tai -analyysi (Hirsjärvi ym. 2013, 224.) Aineiston analyysi voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelemista esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. Sisällönanalyysissä aineisto tiivistetään niin,

että voidaan tarkastella tutkittavan ilmiön ja asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullista aineistoa on myös mahdollista käsitellä jonkun verran tilastollisilla tekniikoilla. Mikäli aineistoon käytetään tilastollisia menetelmiä, niin havaintoyhksiköiden vähäisyys ei anna mahdollisuutta käyttää esimerkiksi tilastollista testausta. Laskelmien tarkoitus ei ole yleistäminen vaan ymmärtäminen. (Kananen 2010, 68.)

Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta mm. millaista on unelmiesi työn mielekkyys, mikä on tärkeitä mielekkyydessä, mikä lisää mielekkyyttä työhön ja mikä tuo työhön onnellisuutta. Lisäksi kysyttiin joitain kysymyksiä mielekkyydestä liittyen johtamiseen, organisaation käyttäytymiseen sekä mielekkyyden kokemuksiin lähimenneisyydessä.

Ensiksi ilmiöstä selvitettiin mitä on mielekkyys, mistä mielekkyys rakentuu ja mikä on tärkeitä mielekkyydessä havaintojoukon mukaan. Sitä selvitettiin empiirisestä aineistosta samankaltaisuuksia hakien ja tyypillisiä kuvauksia etsien. Aineiston analyysitekniikkana käytettiin aineiston tiivistämistä sekä jäsentämistä eri aiheisiin. Aineistosta muodostui lopuksi yksittäisiä sanoja, jotka kvantifioitiin eli sanat laskettiin yhteen. Laadullisen analyysin tueksi voidaan laskea lukumääriä. Tällä saa analyysiin vahvistusta, etteivät aiheet jää olettamuksiksi. Aineistosta tehtiin lisäksi sisällönanalyysia.

Toiseksi aineistosta selvitettiin miten johtaminen heijastuu työn mielekkyyteen. Sitä selvitettiin aineistoa luokittamalla aiheisiin ja siitä samankaltaisuuksia ja kuvaavia asioita hakien. Aineistoon tehtiin myös jonkin verran sisällönanalyysia. Analysoitua aineistoa tarkasteltiin Mankan (2010, 16) työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät -kuvioon siten, että mihin kategoriin sanat kohdistuvat. Kategoriat selitetään tarkemmin kohdassa tulokset.

Kolmanneksi selvitettiin mielekkyyttä liittyen yrityksen toimintaan. Tässä osassa analyysimenetelmänä käytettiin aineiston jäsentämistä, luokittamista ja laskin valintojen määriä. Ensimmäisessä kohdassa vastaukset jaoteltiin valintojen määrän mukaan osoittamaan, mitä kokemuksia työn mielekkyydestä on ollut. Vastaukset jaoteltiin lopuksi vastausmäärän mukaisiin ryhmiin. Tarkemmin ryhmistä on kerrottu tulokset -kohdassa, mielekkyyden kokemukset. Lisäksi jaoin jatka lauseita -tyyppisten kysymysten analysoidut vastaukset siten, että onko kannanotto ollut myönteinen, neutraali vai negatiivinen.

3.2.3 Menetelmällisten valintojen arviointi

Tutkimusmenetelmäksi valitsin netin välityksellä tehdyn puolistrukturoidun haastattelun siksi, että halusin käytännön syistä toteuttaa sen niin. Vastauksia sain riittävästi ja ne olivat selkei-

tä mutta melko lyhyesti kuvailtuja. Vastauksia oli myös suhteellisen helppo käsitellä excel- taulukon avulla. Suurin osa haastattelun vaihtoehtoista oli avoimia. Ensimmäisessä kysymyksessä oli vastaajalle vaihtoehtoja. Siinä ei kuitenkaan pyydetty vastaajaa laittamaan asioita paremmusjärjestykseen tai niillä ei ollut numeerisia arvoja. Mielestäni vastausten saanti tällä menetelmä toimi melko hyvin.

Tämänkaltaiseen haastattelumuotoon sisältyy haaste. Otaksuin kuitenkin, että myös laadullinen on mahdollista tehdä netin välityksellä. Perustin olettamukseni Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) tekstiin. He kirjoittavat, että monissa opinnäytetöissä haastattelu suoritetaan kasvotusten puolistrukturoituna haastatteluna. Se sopii tilanteisiin, jossa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista. Tällöin haastateltaville ei haluta tai ei ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilantessa. Toisinaan lomake -muotoisiin haastatteluihin sisällytetään avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla vastaukset jälkikäteen. Avoimien kysymysten määrä ja vastausten laajuus määrittävät, voiko aineiston avovastauksia soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin.

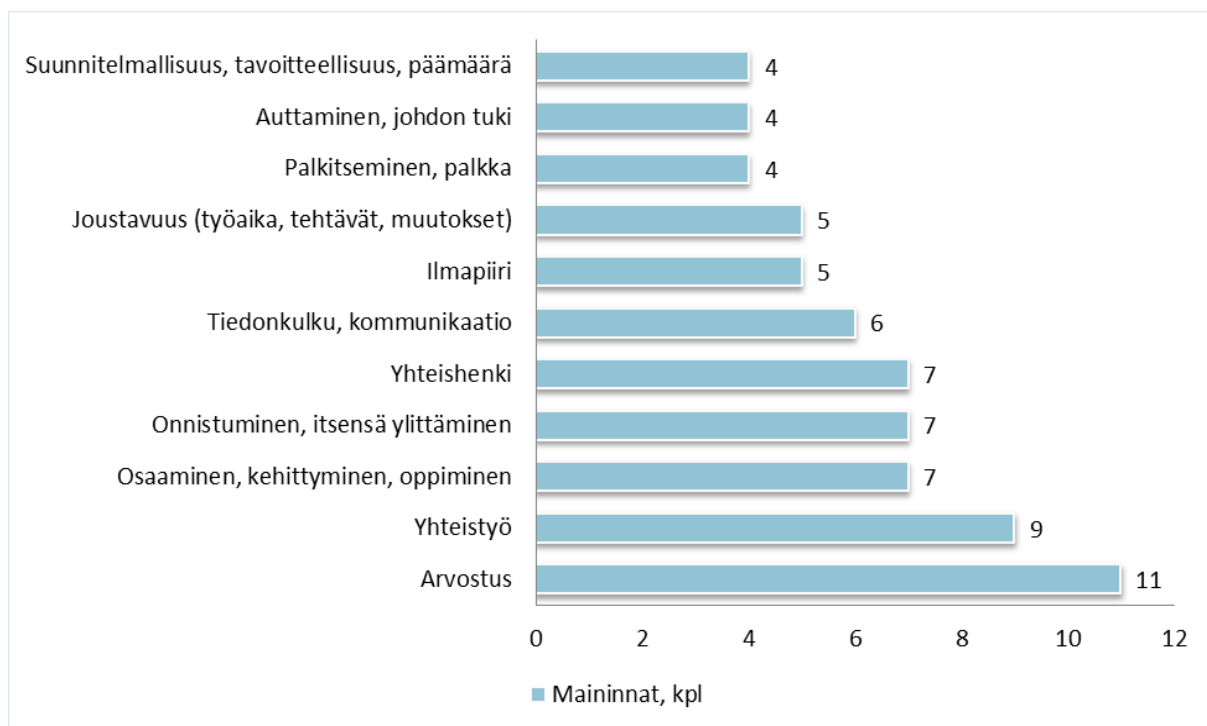
Arvioin myöhemmin, että perinteinen kasvotusten tehty haastattelu, vastausten litterointi ja analysointi olisi mahdollisesti soveltunut tähän tutkimukseen paremmin. Se olisi mahdollisesti monipuolistanut vastauksia. Todennäköisesti se olisi lisännyt myös tutkimuksen luotettavuutta.

3.3 Tulokset

3.3.1 Mistä mielekäs työ rakentuu?

Tämän tutkimusosuuden tavoitteena oli selvittää mistä mielekkyys rakentuu ja mitä asioita pidetään merkittävänä työssä. Mitä löydökset merkitsevät yksilölle ja työyhteisölle on tarkemmin kerrottu kohdassa vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Vastausten perustella selkiytyi 11 kohtaa, joita tämä havaintojoukko piti tärkeimpinä tutkittavassa ilmiössä. Tärkeimmiksi nämä valikoituivat siten, että mainintoja näistä asioista oli aineistossa 4 - 11 kertaa. Kuviossa 6 on lueteltu nämä kohdat. Kuvion jälkeen on avattu kukin kohta erikseen.



Kuvio 6: Mielekkyyden -ilmiön ensisijaiset ja tärkeimmiksi koetut asiat

Tärkeimmäksi aiheeksi tutkimuksessa nousi arvostus 11 maininnalla. Henkilöt ilmaisevat, että arvostus on tärkeää työssä ja arvostus luo sellaisen työn, jota halutaan. Arvostus lisää työssä onnellisuutta. Asia ilmenee selkeästi vastauksissa. Arvostus mielletään tärkeäksi, koska se lisää tunnetta, että tekee tärkeää työtä, ja oma työ vaikuttaa myös muihin ihmisiin. Arvostus kertoo, että toiset ovat huomanneet henkilön ja hänen työpanoksensa. Ohessa on muutama lainaus tutkimusvastauksista.

Toiveiden työn mielekkyys toteutuu, kun saa palautetta ja arvostusta omasta työstä. Koko organisaatiota arvostettaisiin tasapuolisesti ja henkilökunnan mielteitä kuultaisiin.

Arvostaa itse tekemäänsä työtä ja saada sille myös arvostusta.

Saada palautetta ja arvostusta omasta työstä.

Esimiehen ja kollegoiden luottamus sekä arvostus ja vastuunanto on avainasemassa työn mielekkyyden kannalta.

Toiseksi tärkeimmäksi aiheeksi työn mielekkyyteen muodostui vastauksista yhteistyö yhdeksällä (9) maininnalla. Yhteistyössä ilmaistaan, että se ilmaisee henkilöiden sitoutumista yhteisöön ja sääntöihin. Yhteistyö mielletään, että tullaan hyvin toimeen toisten kanssa ja viihdytään. Yhteistyö merkitsee myös, että mielletään asiakas tärkeäksi, jonka eteen työtä tehdään yhdessä. Työhön tuo mielekkyyttä lisää, mikäli yhteistyö työyhteisössä toimii. Esimerkkejä tutkimusvastauksista ovat:

Unelmien työn mielekkyys on, että työssä on tasa-arvoinen ilmapiiri, siinä on tiimityötä ja sitoudutaan, sillä asiakas on kaikille yhteinen.

Työssä toimisi tiivis työyhteisö, jossa jokainen voisi kääntyä jokaisen puoleen ja saada apua, kannustusta, vertaistukea.

Kolmanneksi tärkeimmät olivat osaaminen, kehittyminen ja oppiminen ja onnistuminen ja itsensä ylittäminen sekä yhteishenki. Näistä kolmesta jokainen sai (7) mainintaa. Osaaminen, kehittyminen ja oppiminen ilmaisevat, että henkilön osaamista käytetään yrityksessä hyödyksi. Osaamista voi käyttää itse hyödyksi, jolloin se kasvattaa tunnetta, että on työssä, johon voi olla tyytyväinen.

Työssä kehittyminen ja osaaminen lisäävät työhön mielekkyyttä, ja se lisää myös onnellisuutta. Tätä kohtaa kuvailtiin tutkimusvastauksissa muun muassa seuraavasti:

Mielekkyys toteutuu, kun työ on sitä mistä saat arvostusta, se on merkityksellistä ja voit käyttää osaamistasi tai koulutustasi hyödyksi.

Mielekkyyttä on työ, jossa saisin käyttää omia vahvuuksiani sekä haastaa itseni oppimaan jatkuvasti uutta ja kehittää ja lisätä taitojani.

Onnistuminen ja itsensä ylittäminen lisää tyytyväisyyttä ja hyvää mieltä työtä kohtaan. Onnistumisen kokemus myös lisää mielekkyyttä työhön. Onnistuminen ja tavoitteissa onnistuminen ovat tärkeitä, koska ne kasvattavat luottamusta itseä kohtaan. Onnistumisen tunnustus kertoo ihmiselle, että hänet on huomattu ja hän on tärkeä työssään. Tätä kohtaa kuvailtiin muun muassa näin:

Unelmien työn mielekkyys on, että onnistuu ja pystyy ylittämään itsensä.

Jos onnistun ja saan siitä tunnustusta.

Yhteishenki tekee työn mielekkääksi. Yhteishenkeä kasvattaa se, että ymmärretään, että työskennellään yhteisen asian hyväksi ja yhdessä osallistuen sekä toisia auttaen. Yhteishenkeä kasvattaa yhteinen tekeminen niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Yhteishenki tarvitsee luottamusta. Tätä kohtaa kuvailtiin tutkimusvastauksissa näin:

Unelmien työn mielekkyydessä on hyvä yhteishenki ja luottamus, työssä ei ole epäilyksen ilmapiiriä.

Yhteishenki siten, etteivät eri osastot kilpaile keskenään ja että yhdessä töitä tehdään ja voitaisiin auttaa toisiamme, että päämäärä saavutetaan.

Yhdessä tekemisen meininki myös työpaikan ulkopuolella.

Tiimihengen nostatukset = palaverit + yhdessä tekeminen työn ulkopuolella.

Tiedonkulku ja kommunikaatio koettiin neljänneksi tärkeimmäksi kuudella (6) maininnalla. Organisaatio säilyttää tasapainotilan paremmin silloin, kun sen ryhmadynamiikka toimii. Ryhmadynamiikkaa edistetään toimivalla vuorovaikutuksella ja tiedottamisella. Aktiivista tiedon jakamista tarvitaan, jotta jokainen kykenee työstentelemään tehokkaasti ja itseään tyydyttävästi.

västi. Mikäli yritysmaailmassa on haasteita, niin suoralla viestinnällä helpotetaan henkilökunnan huolia. Kuvaukset tiedonkulusta ja kommunikaatiosta olivat esimerkiksi:

Avoim keskustelu oman työn/tiimin/organisaation operatiivisista haasteista.

Enemmän keskustelua myös alhaalta ylöspäin, eikä vain toisinpäin.

Avoim ja arvostava keskusteluyhteys läpi koko linjan.

Ilmapiiiri koetaan viidenneksi tärkeimmäksi yhdessä joustavuuden kanssa (työaika, tehtävät ja muutokset) kanssa. Näitä mainintoja oli tutkimuksessa molemmilla viisi (5). Joustavuus tässä kohdistuu organisaation tapaan toimia työntekijöitä kohtaan. Vastaajat ilmaisevat, että toivovat organisaatiolta joustavuutta liittyen työaikaan, tehtäviin, muutosjoustavuutta tai joustavuutta muuttua tarpeen mukaan.

Ilmapiiiriä kuvailtiin näin:

Unelmien työn mielekkyys on, että työssä ei olisi epäilyksen ilmapiiiriä.

Mielekkyyttä työhön lisää mukava työilmapiiiri, pomo ja työtehtävät.

Esimerkkejä joustavuudesta:

Mielekkyyttä työhön lisää työajan jousto.

Työn mielekkyys on sitä, että pystyy itse säätämään työkuormaa ja valita tehtäviä.

Nopeat liikkeet mikäli asiat eivät ole edenneet sovitunlaisesti tai jos tarvitaan muutoksia matkan varrella.

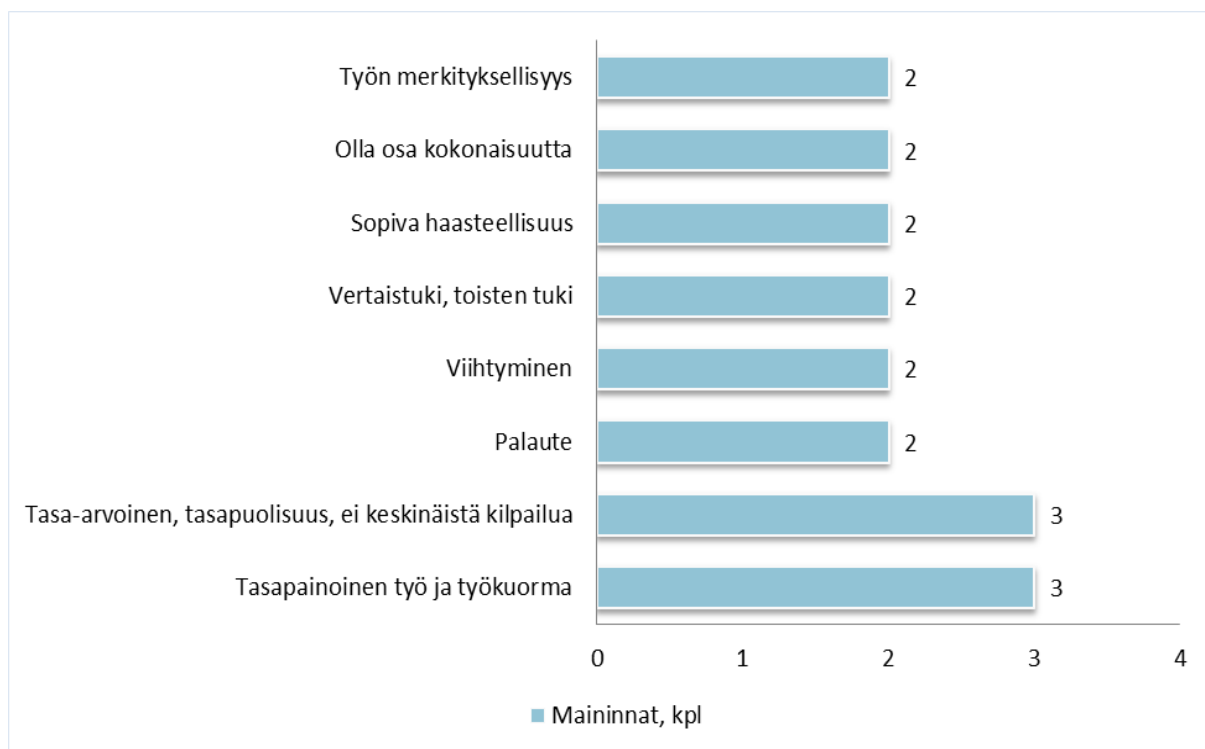
Palkitseminen ja palkka. Auttaminen ja johdon tuki. Suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, päämäärä. Nämä neljä kohtaa saivat jokainen neljä (4) mainintaa. Näillä vastaajat arvioivat olevan jonkin verran merkitystä liittyen millaista olisi mielekäs työ, mikä on tärkeitä työn mielekkyydessä ja mikä lisää työhön mielekkyyttä. Annettuja kuvauksia aiheesta:

Päämäärät, aikaansaannokset, osana jotain merkityksellistä, joka vastaa omaa arvomaailmaa.

Hyvien tulosten saavuttamisesta palkittaisiin.

Esimiehet eivät aina puutu konflikteihin.

Kuviossa 7 on lueteltu mainintoja, joita havaintojoukko piti myös jonkin verran tärkeinä. Mainintoja oli kussakin 2 -3 kappaletta. Näiden lisäksi oli vielä joukko asioita, joita mainittiin kerran. Kertaalleen mainittuja ei ole käsitelty tarkemmin.



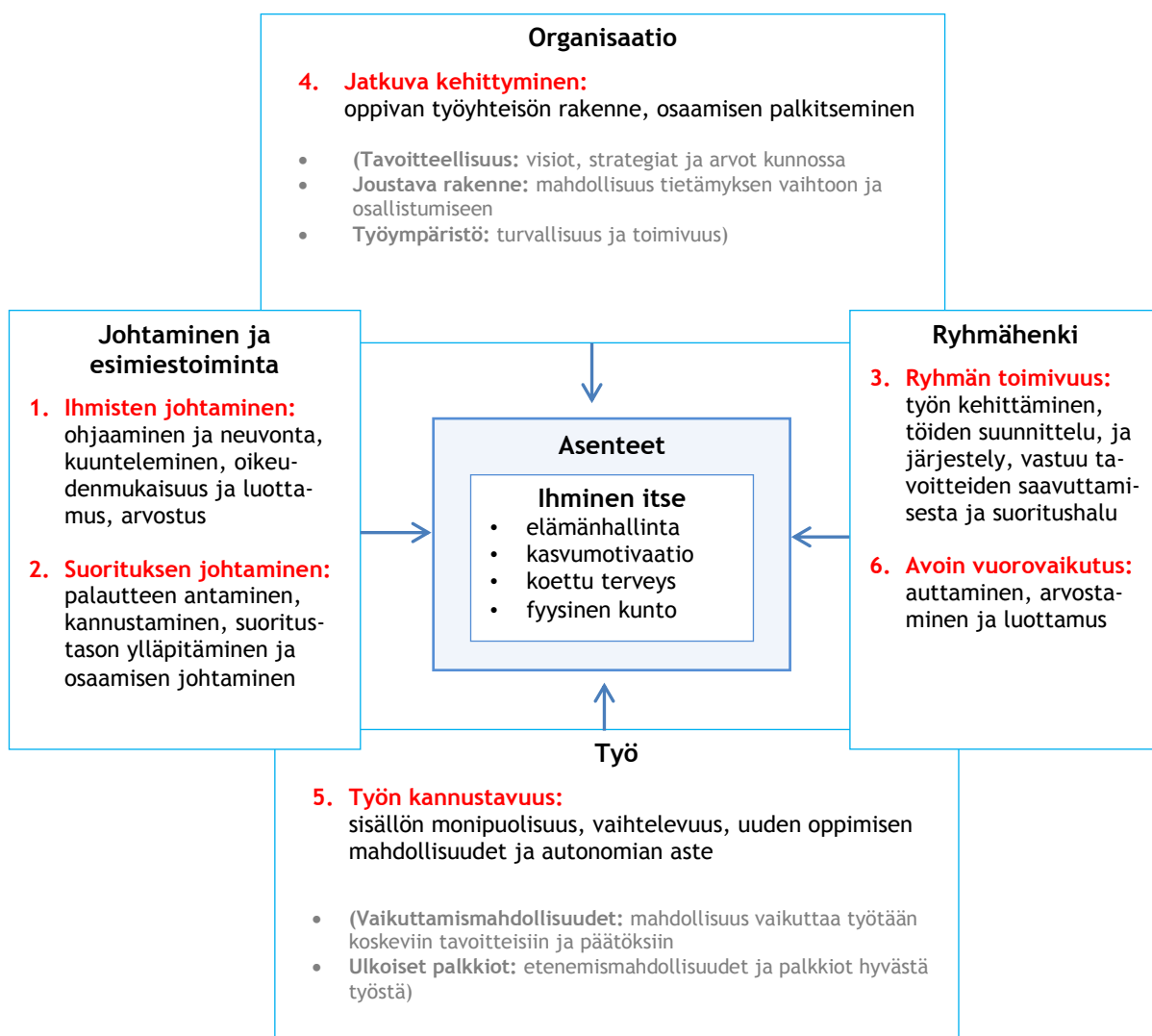
Kuvio 7: Mielekkyyss -ilmiön maininnat ensisijaisten jälkeen

Tasapainoinen työ ja työkuorma ja tasa-arvoinen, tasapuolisuus, ei keskinäistä kilpailua saivat molemmat kolme (3) mainintaa. Seuraavat kuusi saivat jokainen kaksi (2) mainintaa: palaute, viihtyminen, vertaistuki ja toisten tuki, sopiva haasteellisuus, olla osa kokonaisuutta sekä työn merkityksellisyys.

3.3.2 Miten johtaminen heijastuu työn mielekkyyteen?

Kysymystä on lähestytty kuvion 8 avulla, jossa on esitetty työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät. Tämä samainen Mankan (2010, 16) laatima kuvio on esitetty myös teoriaosuudessa mutta tässä kuviota on muokattu niin, että se kertoo tulokset selkeästi. Analysoidut vastaukset on arvioitu kuvioon nähden siten, että mihin kategoriaan ne soveltuvat. Tästä on tehty päätelmät tutkimuskysymykseen. Tulokset ovat esitetty tärkeysjärjestyksessä numeroin 1 - 6. Asiat, jotka eivät ole tuloksissa merkittäviä on merkitty sulkuihin.

Kategoriat ovat samat kuin kuviossa. Vasemmalla johtaminen ja esimiestoiminta: ihmisten johtaminen tai suorituksen johtaminen. Ylhäällä organisaatio: tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuvat kehittyminen tai työympäristö. Oikealla ryhmähenki: avoin vuorovaikutus tai ryhmän toimivuus. Alhaalla työ: vaikuttamismahdollisuudet, työn kannustavuus tai ulkoiset palkkiot.



Kuvio 8: Työn mielekkyyteen vaikuttava tekijät (muokattu alkuperäisestä Manka 2010, 16)

Mielekkyyteen vaikuttavana tekijänä ihmisten johtaminen (1.) (ohjaaminen ja neuvonta, kuunteleminen, oikeudenmukaisuus ja luottamus sekä arvostus) nähdään tärkeimpänä kokonaisuutena johtamisessa ja esimiestyössä. Mainintoja tai tulkintoja vastauksista:

- Ihmiset nähdään osaamisen ja kyvykkyysien kannalta yksilöinä.
- Johdolta toivotaan aikaa, tukea, läsnäoloa ja asioihin puuttumista, tasa-puolista kohtelua sekä esimerkillisyyttä

- Näkyvää kiinnostusta ja näkyvää oikeudenmukaisuutta sekä arvostusta.

Toiseksi tärkeimpänä kokonaisuutena on suorituksen johtaminen (2.) (palautteen antaminen, kannustaminen, suoritustason ylläpitäminen ja osaamisen johtaminen). Mainintoja tai tulkin-toja vastauksista tästä kategoriassa ovat muun muassa:

- Osaamisen hyödyntäminen
- Tulosten parempi huomioiminen, ts. työntekijöiden huomiointi hyvästä työstä
- Työprosessin sujuvuuden varmistaminen; päämäärä on kaikille yhteinen
- Olosuhteiden hallinta mm. keskinäisen kilpailun kannalta ja että, esimiehet ovat läsnä ja heillä on aikaa alaisille
- Tiedonkulun edistäminen.

Kolmanneksi tärkeimmäksi kokonaisuudeksi muodostui ryhmän toimivuus (3.) (työn kehittäminen, töiden suunnittelu, ja järjestely, vastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja suoritushalu) esimerkiksi seuraavin maininnoin tai tulkinnoin:

- Ryhmien välisen yhteistyön edistäminen
- Esimerkillisyys ryhmien väliseen kanssakäymiseen.

Neljänneksi tärkeimmäksi muodostuivat jatkuva kehittyminen (4.) (oppivan työyhteisön rakenne, osaamisen palkitseminen), työn kannustavuus (5.) (sisällön monipuolisuus, vaihtelevuus, uuden oppimisen mahdollisuudet ja autonomian aste) ja avoin vuorovaikutus (6.) (auttaminen, arvostaminen ja luottamus):

- Työssä asioiden yleinen selkiyttäminen
- Autonomian lisääminen tai selkeä valtuuttaminen
- Avoimen vuorovaikutuksen esimerkillisyys ja edistäminen.

Tulokset kohdan ensimmäisessä osassa ”Mistä mielekäs työ rakentuu” on lisäksi kohtia, mitä yllä ei ole mainittu mutta mihin johtamisella ja esimiestyöllä paljon vaikutetaan. Täten voin sanoa, että kuvion kaikki neljä osaa ja niiden alakohdat ovat sellaisia, mitkä tulivat tuloksissa esiin. Vastaaajat ilmaisivat, että heidän työn mielekkyyden kannalta johtajuus ja esimiestyö heijastuvat työn mielekkyyteen kaikilla kuvion neljällä osa-alueella: organisaatio, johtaminen ja esimiestoiminta, työ ja ryhmähenki ja niiden alakohdilla.

Johtaminen ja esimiestyö heijastuvat työn mielekkyyteen kuviossa keskellä olevien ihmisen itse ja asenteet, siten, että näihin vaikutetaan kuvion neljällä muulla kohdalla ja niiden osa-alueilla. Asia on kuviossa esitetty nuolin.

3.3.3 Tuottavuus tutkimustulosten näkökulmasta

Hyvällä tuottavuudella pyritään yritysmaailmassa mahdollistamaan talouskasvu. Kasvua voidaan saada lisää joko tuottavuutta kasvattamalla tai lisäämällä työn määrää. Tuottavuudella mitataan kuinka tehokkaasti henkilöstöä käytetään. Henkilöstö puolestaan työskentelee tehokkaimmillaan silloin, kun olosuhteet ovat heille suotuisat ja rakenne yrityksessä sellainen, että jokaisella on into tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Olosuhteiden suotuisuutta ja yrityksen rakennetta puolestaan ohjataan johtamisella ja esimiestyöllä. Seuraavassa tarkastellaan miten tulokset ja teoreettinen tieto näyttäytyy tuottavuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen vastauksista työn mielekkyyden näkökulmasta nousi esiin merkittävämmien henkilöresurssit. Näitä ovat osaaminen, tiedot ja taidot. Teknisiä resursseja ei tutkimusvastauksissa mainittu yhtään. Näitä ovat laitteet, työvälineet ja ohjelmat. Tuottavuus teorian mukaan syntyy aikaansaamisen ja näiden kahden edellä mainitun resurssin yhdistelmänä.

Osaaminen, kehittyminen ja oppiminen koetaan mielekkyyden kannalta tärkeiksi. Nämä ovat yrityksessä inhimillistä pääomaa. Tuottavuutta työssä tuetaan inhimillisellä pääomalla. Osaamiseen, kehittymiseen ja oppimiseen halutaan panostettavan, ja tällä tuetaan tuottavuutta.

Tuottavuutta tuetaan inhimillisen pääoman lisäksi sosiaalisella pääomalla. Se muodostuu teorian mukaan yhteisistä arvoista ja asenteista ja kuinka osoitetaan luottamusta, innostusta ja kiinnostusta. Vastajat pitivät myös tärkeinä sosiaalisen pääoman elementtejä. Näitä ovat yhteishenki, ilmapiiri, auttaminen, toisten tuki, esimerkillisyys ja tasa-arvoisuus.

Teoriassa viitataan myös, että tuottavuuteen vaikuttavat organisaation rakenteet ja toimintaprosessit, jotka ovat joko fyysisiä tai toiminnallisia. Paino vastauksissa oli toiminnallisissa asioissa. Toimintaympäristön halutaan olevan joustava. Tarkoittaen, että se on luonteeltaan sellainen, että se sisältää osaamista, vuorovaikutusta, ryhmähenkeä ja yhteistyötä, vähäistä keskinäistä kilpailua, työaikajoustavuutta, joustavuutta työtehtävissä ja sujuvia työprosesseja sekä asioiden selkeyttä.

Yrityksen tuottavuus nousee, mikäli resursseja hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti, ja että niitä on riittävästi. Tutkimusvastauksista on tulkittavissa, että resursseja pitäisi hyödyntää hieman paremmin. Lisäksi, että resursseja pitäisi olla sopivasti työkuorman ja jaksamisen kannalta.

Vastauksista on tulkittavissa myös, että tuotantoprosessin aktiviteetit (mitä tuotantoprosessissa tehdään) ovat mielekkyyden kannalta tärkeitä. Tämänkaltaista ilmeni tutkimuksessa jonkin verran. Muutamia vastauksia oli, jossa aktiviteetteihin haluttaisiin parannusta. Teoria

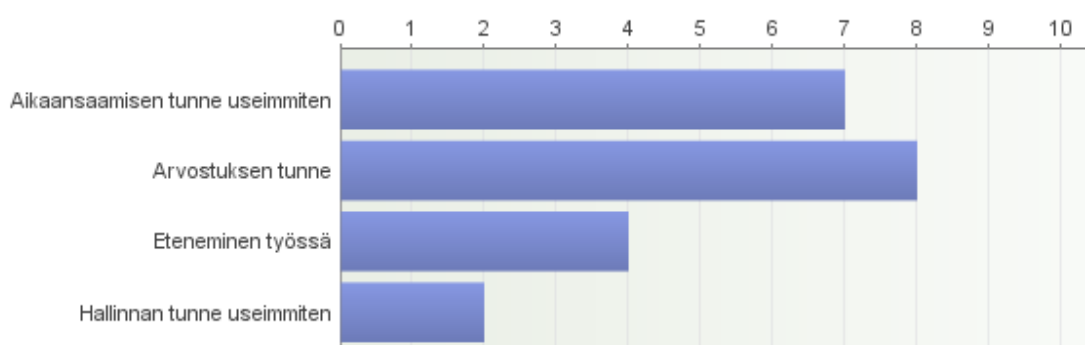
sanoo, että silloin, kun tekeminen prosessissa on sopivaa, niin voidaan kokea työssä mielekkyyttä. Tuottavuuden kannalta tämä tarkoittaa, että lopputuotteen arvo voi nousta, mikäli prosessin aktiviteettien mahdollisuutta parannettaisiin. Tuottavuuden vastakohta on hukka tai tuhlaus.

3.3.4 Viimeaikaiset kokemukset mielekkyydestä

Tässä alaotsikossa: mielekkyyden kokemukset ja seuraavassa alaotsikossa on selvitetty mielekkyyden kokemuksia ensisijaisesti yritystä varten.

Haastattelussa pyydettiin arvioimaan millaisia mielekkyyden kokemuksia havaintojoukko on kokenut viimeisen vuoden aikana. Kysymys oli seuraava: mielekkyyttä kuvaavia ja edistäviä asioita on lueteltu alla (sisälsi 35 eri vaihtoehtoa). Mitä mielekkyyden kokemuksia olet näistä työssäsi kokenut vuoden 2015 aikana?

Näistä 35 vaihtoehtoista vastaaja sai vapaasti merkitä haluamansa kokemuksen mukaisesti. Kaikki vaihtoehdot on lueteltu jäljempänä. Lisäksi oli täysin avoin kohta omalle vaihtoehdolle, mikäli jotain tärkeätä ei vaihtoehdoissa ollut. Avoimeen ei tullut yhtään vastausta. Jokaisen eri vaihtoehdon valintamäärät laskettiin analyysivaiheessa yhteen. Vastaajia haastattelussa oli 10, joten kunkin 35 vaihtoehdon valintamäärä oli maksimissaan 10. Mikäli valintoja ei ollut, tarkoitti se, ettei tätä vaihtoehtoa valittu kertaakaan. Kuvioissa 9 on havainnollistettu vaihtoehtoja ja niiden saamat valintamäärät.



Kuvio 9: Ote vaihtoehdoista ja valintamääristä näiden osalta

Seuraavassa on esitetty eri vaihtoehdot ja niiden saamat valintamäärät. Ensiksi on esitetty ne, joita on koettu eniten vuoden 2015 aikana. Valintamäärät näissä ovat välillä 8 - 10 kappaletta/vaihtoehto.

Korkeimman valintamäärän kymmenellä (10) valinnalla sai vaihtoehto: oma työpanos on osa arvokasta kokonaisuutta. Toiseksi korkeimmat valintamäärät kahdeksalla (8) valinnalla saivat seuraavat:

arvostuksen tunne, hyvä yhteishenki, mahdollisuus itsenäiseen vastuuseen työssä, positiivinen ilmapiiri, ylpeys työstä ja ylpeys yrityksestä.

Seuraavaksi eniten valintoja ovat saaneet seuraavat, joiden valintamäärät olivat 5 - 7 kappaletta/vaihtoehto:

aikaansaamisen tunne useimmiten, työstä nauttiminen osana kokonaisvaltaista elämää, yhteisöllisyys työyhteisössä, hyvä esimiestyö, mahdollisuus tehdä kiinnostavia asioita työssä, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja töiden positiivinen haastavuus.

Vähiten valintoja, 1 - 4 kappaletta/vaihtoehto, ovat saaneet seuraavat:

eteneminen työssä, innostuneisuus, hyvä johtajuus, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, mahdollisuus tehdä asioita, joissa on hyvä, työn arvopohja vastaa omaani, työstä nauttiminen osana muuta elämää, itsensä toteuttaminen työssä, mahdollisuus itselle tärkeän päämäärän tavoitteluun, mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöä koskeviin asioihin, hallinnan tunne useimmiten ja keskittyminen työssä vahvuusalueisiin.

Työhön uppoutuminen ilman jatkuvia keskeytyksiä -vaihtoehto oli ainut, joka ei saanut yhtään (0) valintaa.

Vaihtoehdoille ei tutkimuksessa annettu erilaisia painoarvoja niin, että jokin olisi toista tärkeämpi. On mahdollista, että jotkin vaihtoehdoista ovat tärkeämpiä kuin toiset ja täten merkittävämpiä.

3.3.5 Mielekkyyden kokemukset yleisesti

Tässä osassa analysoitiin tutkimusaineiston jatka lauseita -kohdan vastauksia. Lauseen alku oli haastateltavalle esitetty ja jatko oli avoin. Analyysissä kokonaiset lauseet luokiteltiin ja tiivistettiin. Ne päädyttiin tiivistämään kolmeen luokkaan. Luokat kertovat, että onko kohtien vastaus tai kokemus ollut hyvä/myönteinen (+), keskitasoinen/neutraali (+-) vai vähäinen/kielteinen (-).

Vastausten perusteella hyvä/myönteinen kokemus (+) on syntynyt kahdessa jatka lauseita -kohdassa. Ne olivat yhteenkuuluvuus työyhteisössämme ja johtamisen/esimiestyön oikeudenmukaisuus.

Näitä kuvailtiin vastauksissa seuraavasti:

Yhteenkuuluvuus työyhteisössämme on vahva.

Yhteenkuuluvuus työyhteisössämme on kasvanut ja kehittynyt vuosien ja muutosten myötä.

Johtamisen/esimiestyön oikeudenmukaisuus on linjassa, ainakin kohdallani.

Johtamisen/esimiestyön oikeudenmukaisuus on pääsääntöisesti toiminut.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa ”Mistä mielekäs työ rakentuu” arvotettiin yhteenkuuluvuus korkealle seuraavasti: yhteistyö (9 mainintaa), yhteishenki (7 mainintaa) ja olla osana kokonaisuutta (2 mainintaa). Johtamisen/esimiestyön oikeudenmukaisuus on puolestaan johtamiskohdassa ”Miten johtaminen heijastuu työn mielekkyyteen” arvotettu korkealle tärkeimmäksi kohtaan ”Ihmisten johtaminen” ja siinä oikeudenmukaisuus.

Keskitasoinen/neutraali kokemus (+-) on syntynyt kaikissa loppuissa jatka lauseita -kohdassa, jolloin täysin vähäistä/kielteistä (-) kokemusta ei ollut yhtään. Seuraavassa esimerkkejä lauseiden aloituksista ja niiden saamista jatkoista:

Aikaansaannosten arvostus työpaikallamme vaihtelee suuresti aikaansaannoksen merkityksellisyydestä sekä siitä, ehditäänkö niitä noteeraamaan.

Keskinäinen kunnioitus on suurimmilta osin kunnossa. Se riippuu henkilökemioista paljon. Esimiehet eivät aina puutu konflikteihin.

Mielekkyyden kokemukset ovat viime aikoina tai vuosina ovat pysyneet aika samoina.

Luottamukseni, mitä työpaikalla tapahtuu, vaihtelee. Jokseenkin huonosti kommunikoidaan henkilöstölle asioita.

Vuorovaikutus (vastavuoroinen kommunikaatio) organisaatiossani on aina yhtä haastavaa.

Aikaansaannosten arvostus on tutkimuksen ensimmäisessä osassa ”Mistä mielekäs työ rakentuu” arvotettu kaikkein tärkeimmäksi asiaksi yhdellätoista (11) maininnalla ja vuorovaikutus (6) maininnalla.). Autonomia ja luottamus ovat johtamiskohdassa ”Miten johtaminen heijastuu työn mielekkyyteen” arvotettu kohtiin työ kannustavuus ja ihmisten johtaminen sekä avoin vuorovaikutus. Keskinäinen kunnioitus ja Työkulttuuri liittyvät ryhmän toimintaan ja työympäristöön.

Mielekkyyden kokemukset ovat viime aikoina tai vuosina kertoo suunnan mihin mielekkyydessä on menty. Se sai arvioksi keskitasoinen/neutraali (+-). Tästä on tulkittavissa, että työn mielekkyydessä ei ole tapahtunut muutosta. Mielekkyyden johtaminen/esimiestyö koetaan myös keskitasoiseksi/neutraaliksi (+-) työyhteisössä.

4 Johtopäätökset

4.1 Työn mielekkyyden rakentuminen

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää mistä mielekäs työ rakentuu. Työn mielekkyys on jokaisen henkilön oma kokemus ja se rakentuu eri elementeistä: kuka minä olen, mikä minua kiinnostaa ja minkä koen merkitykselliseksi eri tilanteissa. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että mielekkään työn rakennusaineita ovat ensisijaisesti seuraavat kohdat, jotka ovat esitetty tulokinnan mukaisesti tärkeysjärjestyksessä:

1. Arvostus
2. Yhteistyö
3. Osaaminen, kehittyminen ja oppiminen
4. Onnistuminen ja itsensä ylittäminen
5. Yhteishenki
6. Tiedonkulku ja vuorovaikutus
7. Työyhteisön ilmapiiri
8. Organisaation yleinen joustavuus
9. Palkitseminen tai palkka
10. Johdon tuki ja auttaminen
11. Organisaation tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja selkeä päämäärä.

Tutkimuksessa nousi esiin, että arvostus (1.) on erittäin merkittävässä asemassa mielekkyyden rakentumisessa työssä. Teorian mukaan olennaista mielekkyyden kokemisessa on ihmisen kokemus hyötyä työstä. Kiinnostus työtä kohtaan ja keskittynyt ote tekemiseen organisaation ympäristössä yhdistettynä siihen, että ihminen kokee olevansa arvokas ja osa suurempaa kokonaisuutta ovat oleellisia työn mielekkyyden rakennusaineita. Tutkimuksen havainnot ovat saman suuntaisia Larvin ja Vanhalan (2014) kanssa, joiden mukaan ihmisarvoa vahvistaa ja tukee ystävällinen ja kunnioittava kohtelu työpaikalla. Arvostetuksi tuleminen on yksi perustarpeistamme.

Huomioitavaa on, että työyhteisön toimivuus -aivoriihen osallistujat laittoivat arvostuksen sijalle kaksi muutaman muun asian rinnalla. Tärkeimpänä he pitivät johtamista ja esimiestyötä. Aivoriihen näkökulma oli työyhteisön toimivuus, joten se oli erilainen kuin tässä tutkimuksessa. Elementit ovat kuitenkin molemmissa tutkimuksissa samansuuntaiset. Aivoriihestä on tarkemmin kerrottu kohdassa työtä ja työn mielekkyyttä sivuava aikaisempi tutkimus.

Yhteistyö (2.), yhteishenki (5.) ja ilmapiiri (7.) tyydyttävät ihmisten henkisiä tarpeita ja auttavat heitä sitoutumaan työhönsä. Merkittäviä ihmissuhteita, positiivista ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta pitää pystyä kokemaan, jotta on mahdollisuus saada työstä iloa ja tyydytyksen

tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tarve on myös yksi perustarpeistamme. Havainto liittyy Leiviskän (2011, 96) havaintoon siitä, että yhteistyö on merkityksellistä, koska se luo toimijoiden välille yhteyden ja antaa kokemuksen yhteisestä päämäärästä. Se myös luo mahdollisuuden yhteisiin kokemuksiin. Havaintoa täydentävät lisäksi seuraavat seikat. Työskentelemme mielellään työpaikassa, jossa on yhteishenkiä. Kannustava ilmapiiri on yhteydessä työn sujuvuuteen ja yleiseen hyvinvointiimme. Hyvä yhteishenki työssä edellyttää yhdessäoloa, toisten huomioimista ja myönteistä ilmapiiriä Koskensalmen (2010) mukaan. Työyhteisön toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat sekä organisaation menestymistä että sen jäsenten hyvinvointia. Ulkoinen tehokkuus kärsii, mikäli työyhteisö voi sisäisesti huonosti, koska sisäiset häirttekijät kuluttavat voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota. (Työturvallisuuskeskus.)

Tutkimuksessa ilmeni myös, että osaaminen, kehittyminen ja oppiminen (3.) ovat korkealla tavoittellessa työstä mielekkyyttä. Teoriaan viitaten työssä halutaan kasvaa ja kehittyä ja täten parantaa panostaan työtään kohtaan. Työn mielekkyyttä lisäävät ihmisen kyvykkyys ja taidot. Havainto tukee Sydänmaalakan (2010, 153) esittämää, jonka mukaan oppiminen on henkilökohtaista kasvua ja yksi hyvinvoinnin kulmakivistämme. Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia Järvisen (2014, 205) tuloksin kanssa, että kun yksilö tuntee itsensä varmaksi ja ymmärtää, mitä häneltä edellytetään, on hän valmis ottamaan vastaan suurempia haasteita. Tämä johtaa oppimiseen ja myös työmenestykseen. Osaaminen -havainto liittyy myös siihen, että osaaminen luo kestävää hyvinvointia, sillä työssä viihtyy ja jaksaa silloin paremmin. Osaamisen avulla ylläpidetään työn mielekkyyttä ja se auttaa pärjäämään muuttuvilla työmarkkinoilla. (Tekniikan akateemiset 2014.)

Onnistuminen ja itsenä yllittäminen (4.). Itsensä toteuttaminen on myös yksi perustarpeistamme. Onnistuminen tuo meille energiaa. Tuominen ja Pohjankallio (2012,78) täydentävät tutkimuksen havaintoa seikoilla, että työstä pitää saada aikaansaamisen ja hallinnan tunnetta. Ne lisäävät tunnetta laadukkaasta työstä. Laadukas työ tuo ihmisille tyydytystä. Onnistuminen lisää hyvää mieltä, joka edesauttaa, että on mahdollisuus kokea mielekkyyttä työssään.

Vuorovaikutus ja tiedonkulku (6.). Hyvä tiedonkulku ja avoimuus työyhteisössä lisäävät ryhmähenkeä ja organisaation toimivuutta. Työntekoon lisää tyytyväisyyttä tekemisen arvostaminen ja palautteen saaminen, niin johdolta kuin työyhteisöltä.

Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun tärkeyttä tukevat myös tutkimukset. Niiden mukaan ihmisiä motivoi vuoropuheluun perustuva viestintä. Se myös lisää työssä hyvinvointia ja työn iloa kirjoittaa Rissa viitaten Juholiniin (2009, 4). Rissa jatkaa viitaten Juholiniin (2009, 7) että toimintaan tehokkaasti ja edistääkseen hyvinvointia työssä, on työyhteisössä tarjottava paljon erilaista tietoa. Tarvitaan mm. perustietoa organisaatiosta tai miten työ voidaan tehdä turval-

lisesti. Tarvitaan myös muuttuvaa ja tilannesidonnaista tietoa sekä suunnitelmia ja näkemyksiä tulevaisuudesta. On suositeltavaa, että työhyvinvointiin liittyvä viestintä on keskinäiseen vuoropuheluun kannustavaa ja proaktiivista. Tietämättömyys aiheuttaa myös lamaannusta.

Palkitseminen ja palkka (9.). Teorian mukaan raha kannustaa eniten rutiininomaisten töiden kohdalla mutta muutoin yleensä halutaan, että palkkaa saa riittävästi kattamaan oman elintason. Raha kannustimena ei ole niin hyvä kuin jotkin muut sisäiset kannustimet, kun kyse on vaativimmista ja luovuutta vaativista tehtävistä. Ensisijaisesti työn pitäisi tuoda nautintoa, kuin rahaa, jotta työssä voi kokea mielekkyyttä. Tässä tutkimuksessa on palkitseminen ja palkka nostettu melko korkealle lisäämään työn mielekkyyden kokemusta.

Joustavuus organisaatiossa (työajoissa, tehtävissä ja muutostilanteissa) (8.). Auttaminen ja johdon tuki (10.). Suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja selkeä päämäärä (11.). Työpaikoilla on työn organisoinnin toimittava hyvin, jotta kyetään edistämään työssä oloa ja mielekkyyttä.

Jatkotutkimuskysymysten vastaukset

Tutkimusongelmaa tarkennettiin pääkysymyksen lisäksi jatkokysymyksillä. Jatkokysymysten vastauksia käydään läpi tässä osassa.

Ensimmäisenä jatkokysymyksenä oli, kuinka johtajuus heijastuu työn mielekkyyteen. Tutkimuksessa ilmeni, jotta työ on mielekästä, halutaan johdolta ja esimiehiltä ensisijaisesti ihmisten johtamista. Tarkoittaen, että henkilöt saavat johdolta tai esimiehiltä aikaa, tukea, tasapuolista kohtelua, asioihin puuttumista, oikeudenmukaisuutta, tulla nähdyksi yksilöinä ja että johto toimii esimerkillisesti. Edelleen tutkimuksen ensimmäisen kohdan vastaukset ”mistä mielekkyys rakentuu” kohdistuvat odotuksiin johdolle, kuten arvostuksen kokeminen. Toiseksi työn mielekkyyttä edistä johtamisessa ja esimiestyössä suorituksen johtaminen. Henkilöt odottavat johdolta ja esimiehiltä, että heidän osaamista hyödynnetään, työn tulokset huomioidaan, huolehditaan että työprosessit ovat sujuvia, työolosuhteita hallitaan ja tiedonkulkua edistetään.

Kolmanneksi työhön tuo ja lisää mielekkyyttä ryhmän toimivuus, johon odotetaan johdolta ja esimiehiltä panostusta. Ryhmän toimivuudella tarkoitetaan, että ryhmien välinen yhteistyö on toimivaa ja jota johdon avulla edistetään. Johdolta odotetaan myös esimerkillisyyttä, jotta ryhmien välinen kanssakäyminen on sujuvaa. Työn mielekkyyden kokemiseksi ja lisäämiseksi halutaan johdolta ja esimiehiltä jatkuvan kehittymisen mahdollistamista, avoimen vuorovaikutuksen edistämistä ja esimerkillisyyttä sekä kannustavan työn mahdollistamista.

Lisäksi voin todeta, että johtaminen ja esimiestyö, organisaation toiminta ja organisaation johtaminen, työn kokonaisvaltainen johtaminen ja ryhmähengen kokonaisvaltainen johtami-

nen kaikki heijastuvat tutkimuksen mukaan työn mielekkyyteen. Tutkimuksessa ilmeni, että mielekkyyteen vaikuttavat tekijät ovat samat kuin kuviossa 8 on esitetty, poislukien kohta ihminen itse.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi oli toisena jatkokysymyksenä, että miten työn mielekkyys ja mielekkyyden johtaminen näyttäytyvät tuottavuuden kannalta?

Tässä tutkimuksessa ilmeni seikkoja, miltä ihmisistä työntekijöinä tuntuu. Miltä heistä työ, työolot tai johtaminen tuntuvat. Kuvaukset ovat monipuolisia ja kantaaottavia sekä positiivisia että hieman negatiivisia. Teorian mukaan tuottavuus muodostuu siitä, miltä työntekijöistä tuntuu. Yksinkertaistettuna voi sanoa, että tämän havaintojoukon osalta tämänhetkinen työ tuntuu mielekkyyden kannalta keskitasoiselta; ei huippuhyvältä muttei myöskään pahalta. Erityisesti tämän käsityksen saa kohdasta tulokset ja sieltä mielekkyyden kokemukset ja mielekkyys tai mielekkyyttä tukevien väittämien kokemukset. Tuottavuuden kannalta työn mielekkyyden parantamisesta olisi varmasti jonkin verran hyötyä.

Tuottavuuden varmistamiseksi tämän opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys antaa vastaukset yhdessä johtajuus ja esimiestyötutkimuskysymysten kanssa. Varmistamalla, että mielekkyys-ilmion merkityksellisimmiksi ilmoitetut asiat toimivat ja kehittyvät, voidaan edesauttaa tuottavuutta, sen säilymistä tai paranemista organisaatiossa.

Kolmantena jatkokysymyksenä oli, että millaisia ajatuksia työntekijöillä on nyt tai lähimenneisyydestä työn mielekkydestä yrityksessä?

Tutkimuksessa havaintojoukolle on syntynyt hyvä ja myönteinen kokemus kahdessa väittämässä, jotka ovat yhteenkuuluvuus työyhteisössämme ja johtamisen/esimiestyön oikeudenmukaisuus. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa ”Mistä mielekäs työ rakentuu” arvotettiin yhteenkuuluvuus korkealle seuraavasti: yhteistyö (9 mainintaa), yhteishenki (7 mainintaa) ja olla osana kokonaisuutta (2 mainintaa). Johtamisen/esimiestyön oikeudenmukaisuus on puolestaan johtamiskohdassa ”Miten johtaminen heijastuu työn mielekkyyteen” arvotettu korkealle tärkeimmäksi kohtaan ”Ihmisten johtaminen” ja siinä oikeudenmukaisuus.

Kaikissa lopuissa väittämässä havaintojoukolla oli keskitasoinen ja neutraali kokemus ja täysin vähäistä tai kielteistä kokemusta ei ollut ollenkaan. Keskitasoisia tai neutraaleja olivat seuraavat:

Aikaansaannosten arvostus, Vuorovaikutus (vastavuoroinen kommunikaatio) organisaatiossani, Autonomia (voi vaikuttaa omaan rooliin ja työtapoihin), Luottamukseni mitä työpaikalla tapahtuu, Keskinäinen kunnioitus työyhteisössä, Työkuluttuuri meillä, Mielekkyyden kokemukset ovat viime aikoina tai vuosina ja Mielekkyyden johtaminen/esimiestyö työpaikallamme.

Tutkimuksessa aikaansaannosten arvostus on ensimmäisessä osassa ”Mistä mielekäs työ rakentuu” arvotettu kaikkein tärkeimmäksi asiaksi yhdellätoista (11) maininnalla ja vuorovaikutus (6) maininnalla. Autonomia ja luottamus ovat johtamiskohdassa ”Miten johtaminen heijastuu työn mielekkyyteen” arvotettu kohtiin työ kannustavuus ja ihmisten johtaminen sekä avoin vuorovaikutus. Keskinäinen kunnioitus ja Työkulttuuri liittyvät ryhmän toimintaan ja työympäristöön. Kaikki, jotka ovat tutkimuksessa saaneet mainintoja, pidetään havaintojoukon mukaan merkityksellisinä. Avain kehittämiseen ja kehittämiskohteisiin löytyy näistä keskitason ja neutraalin kohdan vastauksista verraten niitä siihen, mitä asioita pidetään tärkeimpinä.

Mielekkyyden kokemukset ovat viime aikoina tai vuosina -kysymys kertoo suunnan mihin mielekkyydessä on menty. Se sai arvioksi keskitasoinen tai neutraali. Tästä on tulkittavissa, että siinä ei ole tapahtunut muutosta. Mielekkyyden johtaminen/esimiestyö koetaan myös keskitasoiseksi/neutraaliksi työyhteisössä.

Yhteenveto

Mielekkyys työssä rakentuu tutkimuksen perusteella varsin inhimillisistä asioista. Ensisijaisesti se muodostuu mm. arvostuksesta, me-hengestä ja yhteistyöstä sekä ilmapiiristä, osaamisesta ja kehittymisestä, onnistumisen tunteesta, viestinnästä ja organisaation joustavuudesta eri asioissa. Lisäksi se muodostuu palkitsemisesta ja palkasta, johdon tuesta ja yleisesti auttamisesta eri asioissa sekä suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta toiminnasta. Toiseksi se työn mielekkyys muodostuu mm. tasapainoisesta työstä, tasapuolisuudesta työyhteisössä, palautteen antamisesta ja saamisesta ja toisten työntekijöiden tuesta. Lisäksi se muodostuu, että ihminen saa kokea olevansa osana kokonaisuutta, työ on sopivan haasteellista ja, että työ on merkityksellistä. Henkisiä resursseja (osaaminen, tiedot ja taidot) pidetään tämän tutkimuksen mukaan tärkeinä mielekkyyden kokemisessa. Niitä pidetään tärkeämpinä kuin teknisiä resursseja (työympäristö, laitteet ja kalusteet). Huomioitavaa kuitenkin on, että tämän havaintojoukon työympäristö ja laitteet saattavat olla riittävän hyvällä tasolla, ettei teknisiin asioihin siksi otettu enemmälti kantaa.

Johdolle ja esimiehille osoitettiin tutkimusvastauksissa (Tulokset 3.3) odotuksia työn mielekkyyden suhteen. Tärkeimmät, jota tämä tutkittava joukko ilmaisi, luettiin yllä. Keskittymällä näihin odotuksiin ja mielekkyyden rakentumisen tarkempiin elementteihin, on mahdollisuus parantaa toimintaa. Asiat ovat sellaisia, että niitä voidaan parantaa ja niitä voidaan myös mitata. Etuna on, että mielekkyydellä voidaan tuottavuutta nostaa inhimillisin tavoin. Teoriassa esitetään, että mielekkyys on tehokas välinen nykytyön tuottavuuden kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat tekijöitä, jotka lisäävät tai tuovat työn mielekkyyttä. Tekijöitä ilmeni useita. Voidaan todeta, että tekijät ovat melko tavanomaisia työhön liittyviä tarpeita. Tutkimus lisää ymmärrystä työn mielekkyyden merkittävydestä organisaation kannalta. Tulokset ovat mielestäni hyvin linjassa teoriaosuuden kanssa siitä, mitkä ovat yleisesti työn mielekkyyden rakennusaineita. Yrityksen kannalta on siis eduksi, että työ tarjoaa mielekkyyttä työntekijöille, koska ihmisellä on taipumus hakea mielekkyyden kokemusta jostain. Mikäli työ ei sitä tarjoa, niin sitä haetaan esimerkiksi harrastuksista tai vapaaehtoistoiminnasta. Yritykselle syntyy hyötyä, että mielekkyyden kokemuksia pystyy kokemaan työpaikalla.

Toiminnan kehittäminen mielekkyyden avulla on eräs todellinen tapa saada organisaatio systeiminä paremmin tuottavaksi. Mielekkyyden tutkimisen avulla saaduilla vastauksilla pystyy vaikuttamaan niihin elementteihin, joita henkilöstö pitää työssä tärkeinä. Sekä niihin asioihin, joita henkilöstön mukaan pitäisi korjata. Kuten johdannossa todetaan, niin organisaatio tarvitsee hyvin toimiakseen sujuvat rakenteet, toimijat ja niiden välisen vuorovaikutuksen sekä tavoitteellisen toiminnan ja toiminnan yhdessä.

Tulevaisuudessa henkilöstön yhteenkuuluvuuden ja osaamisen yhdessä asiakassuhteisiin liittyvien resurssien kanssa uskotaan olevan paljon suurempi merkitys organisaation tulokseen, kuin teknisillä resursseilla (laitteet, toimitilat ja muut aineelliset pääomat). Myös tämä tutkimus viittaa tähän asetelmaan. Teknisiä resursseja ei pidetty tärkeinä, vaan inhimilliset resurssit koettiin huomattavasti merkityksellisimmiksi.

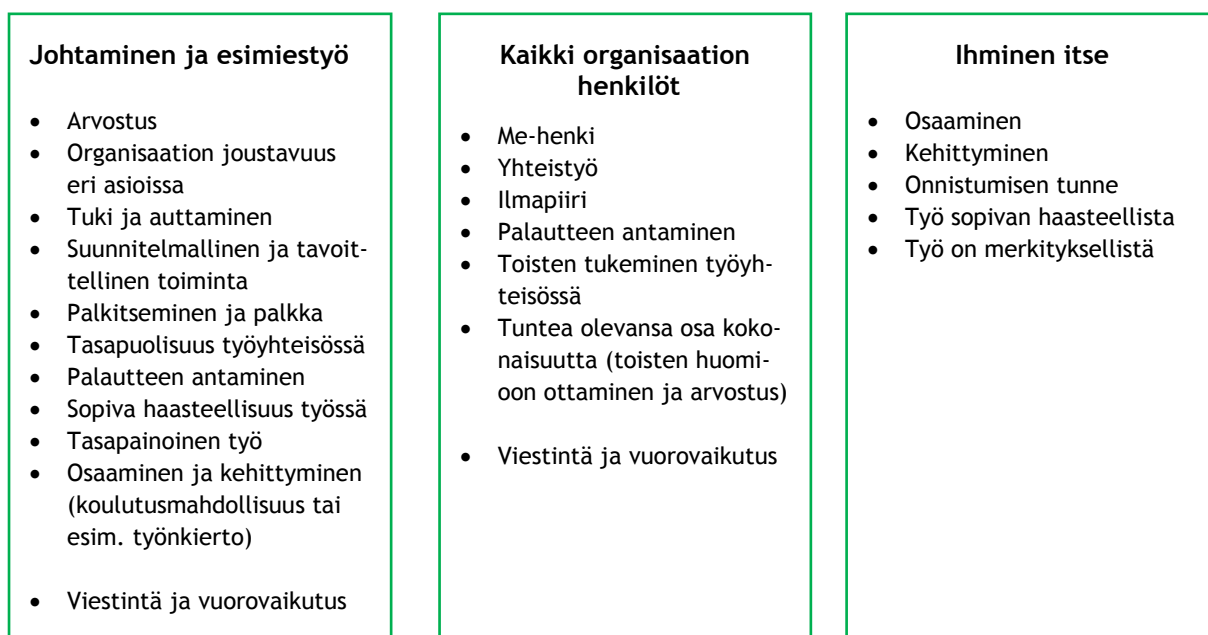
Alussa kirjoitin, että haluan selvittää mitä asioita mielekkyydessä pidetään tärkeinä. Tutkimusongelma antoi vastauksen tähän. Mielestäni esiin ei tullut mitään yllätyksellistä. Tutkimus antoi hieman toisenlaisen näkökulman asioihin, kuin mm. henkilöstön tyytyväisyysmittaukset. Vertasin kohdeyrityksessä tehtyä tyytyväisyysmittausta tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Sain kysymyksillä joistain aiheista syvällistä tietoa. Tämä siksi, että kysymyksiin vastattiin omin sanoin, asioista kysyttiin monilla suorilla kysymyksillä ja näkökulmana oli mielekkyys. Aiheena mielekkyys on mielestäni hyödyllinen. Tämä tutkimus yhdessä teorian kanssa antoi vahvistusta, että yrityksissä mielekkyyteen panostamisella on merkitystä. Kiinnostavaa oli tutustua Mankan esittämään tutkimukseen, jossa henkilöstön tyytyväisyys ja esimiestoiminta ovat korreloineet korkeasti yhteydessä tuottavuuteen.

4.2 Kehittämisehdotus

Yritysten tavoitteena on menestyä. Sitä syntyy ihmisten työntekemisen innosta, tehosta, laadusta ja määrästä. Työn mielekkyydellä vaikutetaan näihin. Menestymistä edesauttaaan sillä, että työ antaa tekijöilleen monipuolisesti mielekkyyden tunnetta. Tuottavuus muodostuu siitä,

miltä työntekijöistä tuntuu. Tutkimuksessa kiteytyi se, miltä tästä havaintojoukosta tuntuu, ja mikä työn mielekkyydessä on sen kehittämisen kannalta tärkeintä. Kehittämiseen ehdotan, että toimenpiteitä tehdään vaiheittain. Kaikkea ei varmasti pysty parantamaan kerralla.

Kuviossa 10 on lueteltu havaintojoukon tärkeinä pidettyjä asioita. Ne on jaettu kolmeen ryhmään sen mukaan, että keiden on arvioitu organisaatiossa pystyvän eniten vaikuttamaan asiaan. Osa asioista on useassa kohdassa, koska asiaan vaikutetaan monelta taholta, kuten viestintään ja vuorovaikutukseen.



Kuvio 10: Tutkimuksen mukaiset työn mielekkyyden tärkeimmät ilmiöt ryhmiteltyinä

Ehdotan kehittämisen kohteiksi ensiksi johtaminen ja esimiestyö -kohdassa aiheita, joita on melko helppo toteuttaa. Tällaiseksi arvioisin tässä tutkimuksessa esiin tulleet: arvostus (arvostus ja arvostuksen näyttäminen ulospäin), tasapuolinen kohtelu työyhteisössä (tasapuolisuus ja sen näyttäminen ulospäin), osaaminen ja kehittyminen (koulutus ja työssä oppiminen) ja palautteen antaminen.

Toiseksi kehittämisen kohteeksi ehdotan aiheita, joita on tarpeellisin tai tärkeintä toteuttaa organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa sellaisia ovat päätutkimuskysymyksen kohdassa 3.3.1 luetellut kohdat. Käsittelen tässä vielä erikseen aihetta tuki ja auttaminen. Johdon tuki on esimerkiksi, että esimies käy aitoa vuoropuhelua työyhteisönsä kanssa. Hän myös varmistaa, että fyysiset ja psyykkiset olosuhteet tukevat sujuvaa työntekoa. Johdon tuella haetaan joh-

don riittävää läsnäoloa ja apua tilanteissa, joissa tarvitaan päätäntävaltaa. Avun pitäisi olla myös oikea-aikaista eli proaktiivista ennemmin kuin jälkikäteen puuttuvaa.

Vahvan organisaation tunnusmerkkejä ovat, että johto välittää työntekijöistä ja osoittaa sen. Johto on kiinnostunut viihtyvyydestä ja hyvinvoinnista työssä. Toimintaa kehitetään ja luodaan edellytykset onnistumiselle mutta pieniin yksityiskohtiin ei puututa. Johtaminen näkyy työntekijöille kiinnostuksena ja ns. arvojohtamisena. Toimintatavat on sovittuja, osaamista jaetaan ryhmissä ja näihin edellytetään sitoutumista. Työntekijät ovat aktiivisia ja omaehtoinen ajattelu edistää organisaation toimintaa. Eräänä kehitysehdotuksena esitän, että varmistetaan, että organisaatio todella toimii vahvan organisaation tunnuspiirteiden mukaisesti.

Johtamisen ja esimiestyön lisäksi työn mielekkyyteen vaikuttaa organisaation toiminta ja siinä toimijoiden tekeminen ja käyttäytyminen. Me-henki, ilmapiiri ja yhteistyö ovat tärkeitä, joiden rakentumiseen kaikki osallistuvat. Ilmapiiriin vaikuttavat monet asiat, kuten teoriassa kerrottiin. Ilmapiiri kertoo miten asiat organisaatiossa ovat ja tuovat esiin ihmisten havainnot vallitsevasta tilanteesta. Ilmapiirin ja me-hengen juurisyyt tulee tietää, koska silloin pystyy edistämään oikeita ja todellisia asioita.

Joustavuuden edistämiseksi on varmasti eri organisaatioissa tehtävissä paljon, ja jokaisessa hieman eri asioita. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että joustoa tarvitaan muun muassa työajoissa työn mielekkyyden parantamiseksi. Organisaation joustavuuden edistämiseksi ehdotan sen perusteella etätyömahdollisuutta tai sen lisäämistä. Etätyö on todennäköisesti useassa asiantuntijatyössä nykyään mahdollista tekniikan ja etäyhteyksien avulla. Ajasta ja paikasta riippumaton tekeminen voi olla haaste esimiestyölle. Etätyössä aikaansaamisen ja tuloksellisuuden seuraaminen saattaa olla vaikeampaa. Toisaalta työpaikalla oleminen ei välttämättä myöskään kerro tuottavuudesta. Etätyössä lähtökohta on, että työntekijä on vastuussa tekemisestään ja ajankäyttöön keskittymisen sijaan keskitytään työn tuloksiin. Etätyön etuja on, että se helpottaa esimerkiksi tilanteissa, jossa pitää pystyä erityisesti keskittymään työhön. Tämä tulee tarpeeseen etenkin avokonttorityöskentelyssä. Muita etuja on, että se säästää työmatkoihin kuluvaa aikaa ja se helpottaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. Uskon etätyömahdollisuuden lisäävän tyytyväisyyttä ja hyvinvointia.

Havaintojoukko esitti, miltä heistä tämänhetkinen työ tuntuu mielekkyyden kannalta. Tuottavuuden kannalta työn mielekkyyden parantamisesta olisi varmasti jonkin verran hyötyä siten, että keskitason arvio nousisi hyväksi. Tutkimuksessa ilmeni myös, että mielekkyyden kehittämisessä painopiste pitäisi olla ensisijaisesti ns. inhimillisissä asioissa (Kuviot 6 ja 7), henkisissä resursseissa ja ihmisten johtamisessa (Tulokset 3.3.2). Työn mielekkyys kehittyy tutkimuksen mukaan toissijaisesti teknisillä asioilla.

Kehittämiseen pitää ottaa kaikki ne mukaan, jota asia koskee. Todennäköisesti koko työyhteisö osallistuu kehittämiseen. Suurissa organisaatioissa pienemmissä ryhmissä, esimerkiksi työyhteisöittäin. Kaikkien osallistuminen on tarpeen, koska jokaisen arviota tai panosta tarvitaan. Asiaan ei kehity kunnolla, mikäli ainoastaan osa sitoutuu siihen. Kehitystyötä pitää myös suunnitella, johtaa ja vastuuttaa, jotta siitä tulee asianmukainen ja se voi johtaa tuloksiin. Kehittämisessä tulee tietää muun muassa seuraavia kysymyksiä; mitä teemme, kuinka toteutamme, kuka vastaa, mihin mennessä, kuinka seuraamme, mikä on hyöty ja tavoite.

Kehittämisessä tärkeitä on asioiden toteutumisen mittaaminen. Mittaamalla selviää, onko tehdyt muutokset tuottanut toivottua tulosta. Se voi myös, mikäli jokin muu asia on noussut esiin. Kehittämiskohteen tuloksia voi mitata joko erikseen ja/tai tekemällä työn mielekkyys tutkimus kokonaisuudessaan. Kehitystyön mittaamisesta on saatavana kirjallisuutta, joten en tässä käsittele mittaamista sen enempää.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimus rajattiin koskemaan työn mielekkyyttä, mielekkyyden johtamista ja mielekkyyden yhteyttä tuottavuuteen. Aiheesta oli saatavilla melko vähän kirjallista materiaalia, sillä monet käsittelivät aihealuetta muun muassa työhyvinvoinnin tai työmotivaation kannalta. Saatavilla olevan materiaalin yhdistäminen koskien mielekkyyttä aiheutti haastetta, jotta asia keskittyi oleelliseen. Tutkittavaa aihetta tarkasteltiin sekä yleisellä että hieman yritystasolla. Tutkimus tehtiin yrityksen henkilöstön avulla siten, että havaintojoukolla oli tutkittavasta ilmiöstä henkilökohtaista kokemusta. Tutkimus suoritettiin ennalta valitulle joukolle syksyn 2015 aikana. Haastatteluun vastaamattomille lähetettiin muistutus viikon kuluttua. Sillä varmistettiin, että kaikki jotka haluavat vastata saavat siihen mahdollisuuden. Henkilöiden antamien vastausten totesin olevan riittävän siten, että ei tarvinnut esimerkiksi ottaa myöhemmin yhteyttä vastaajiin annettujen tietojen täsmentämiseksi. Analysoitaessa vastauksia totesin niiden olevan myös riittäviä. Yhtään vastausta ei tarvinnut hylätä virheellisyyksien vuoksi.

Kerättyä empiiristä aineistoa käsittelemällä sekä käyttäen laadullista analyysiä että tilastollista tekniikkaa. Lähestyttäessä ilmiötä eri suunnilta, se antaa vahvistusta tulkinnalle eli tutkimustulokselle. Tutkimuslosteeseen lisäksi suoria otteita haastattelulomakkeesta kertoakseni, mistä tulosten luokittelu ja tulkinta on syntynyt. Tutkimuksessa pyrin selittämään riittävän tarkasti ja totuudenmukaisesti tutkimuksen vaiheita, jotta se lisää tutkimuksen luotettavuutta eli reabiteettia.

Tutkimusaineistoa kertyi mielestäni riittävästi tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastattelun vastaukset olivat melko lyhyesti ilmaistuja mutta kuitenkin siten, että aineiston tiivistys, analysointi ja päätelmät olivat mahdollisia. Tässä haastattelumuodossa pysyin käyttämään

kerätystä haastattelumateriaalista hyödyksi lähes kaikkea. Koin sen eduksi, koska ajattelen vastausten muodostuvan siten, että ensiksi mieleen tulevat ovat niitä tärkeimpiä.

Tutkimuksessa ei päästy kovin syvälliseen tarkasteluun ilmiön ja asioiden merkityksistä, seurauksista tai yhteyksistä. Tämä johtui, että tutkimusaineisto oli kevyt. Toisaalta syvällinen tarkastelu ei ollut tämän tutkimuksen tarkoitus. Syvällisemmän voi toteuttaa esimerkiksi ottamalla tästä tutkimuksesta tarkempaan tarkasteluun osan tai yhden tutkimuskysymyksistä.

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava eli reliaabeli, kun tutkimuskohde ja tutkimuksen tulkittu materiaali ovat yhteensopivia (Vilka 2005, 158, Varton 1992, 103 - 104 mukaan). Tutkimusprosessin luotettavuus tarkoittaa, että tutkijan käsitteellistäminen ja tutkijan tekemät tulkinnot tutkittavasta vastaavat samoja käsityksiä (Vilka 2005, 158, Eskolan & Suorannan 2005, 210 - 213 mukaan). Luotettavuuden arviointia tehdään tutkimuksen edetessä kaiken aikaa suhteessa teoriaan, tutkimusaineiston käsittelyyn, analyysitapaan ja tutkimiseen sekä johtopäätöksiin. Tutkimusta tulee kuvata ja ratkaisuja perustella. (Vilka 2005, 159.)

Hirsjärvi ym. (2013, 232) toteavat, että tutkimuksen pätevyyteen eli validiteuteen vaikuttaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kyselylomakkeen kysymyksiin saadaan vastauksia mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ajatellut.

Arvioin, että tutkimuksen kysymykset olivat verrattain onnistuneita, koska saadut vastaukset ovat linjassa teorian kanssa. Jälkeenpäin ajatellen, kun työn kokonaisuus oli hahmottunut, että haastattelukysymykset olisivat voineet olla jonkin verran paremmin muotoiltu. Mikäli tutkimuksen teosta olisi ollut enemmän kokemusta, olisi se varmasti auttanut rakentamaan tutkimuksen kokonaisuudessaan paremmin. Se olisi luultavasti lisännyt tutkimuksen pätevyyttä.

4.4 Tulosten yleistettävyyden arviointi

Tutkimus toi hyödyllistä tietoa henkilöstön arvioista työn mielekkyydestä. Se toi asioihin uutta näkökulmaa. Kuten, että inhimillisiä ja sosiaalisia tekijöitä ja ns. perustarpeiden tyydyttymistä pidetään olennaisina asioina työssä. Tutkimus toi uutta myös tietoa verraten henkilöstöntyytyväisyysmittaukseen, jota tutkimuksen kohdeorganisaatio vuosittain toteuttaa. Ero syntyy muun muassa siitä, että työn mielekkyys-tutkimus keskittyi toisenlaisiin kysymyksiin. Tässä kyselyssä kysyttiin asioita, että niiden avulla saatiin melko syvällistäkin tietoa ihmisten ajatuksista liittyen työhön, työympäristöön, ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön sekä johtamiseen. Työn mielekkyyden tutkimisella oli tässä opinnäytetyössä tarkoituksena selvittää mistä mielekkyys muodostuu. Tavoitteena oli saada tietoa, että mihin kiinnitetään

huomiota ja mitä ihmiset ensisijaisesti antavat vastaukseksi. Mikä saa ihmiset motivoitumaan ja mikä on heille merkityksellistä. Näitä tekijöitä laitettiin sitten tärkeysjärjestykseen. Tutkimus tehtiin myös siksi, että saatu tieto olisi mahdollisesti hyödynnettävissä toiminnan kehittämiseksi. Tämä tavoite toteutui. Vastaukset olivat sellaisia, että niiden pohjalta on mahdollista tehdä toimenpiteitä. Työn mielekkyyden tutkimisessa on taustalla ajatus, että mielekkyys työssä on menestystekijä organisaatiolle.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin työn mielekkyyteen siksi, että mielekkyys on vähemmän tutkittua. Kysymykset johdateltiin mielekkyyttä käsittelevästä teoriasta. On mahdollista, että vastaajat tarkastelivat aihepiiriä hieman toiselta kannalta, kun terminä oli mielekkyys, kuin että se olisi ollut työtyytyväisyys. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työtyytyväisyysmittauksia on ollut harvoin ja tämä mielekkyydsmittaus oli ensimmäinen. Mielekkyys on tutkittavissa. Työn mielekkyyden tutkiminen on lähellä työtyytyväisyyden tutkimista, sillä molemmat käsitteet ovat lähes rinnakkaisia käsitteitä. Blom ja Hautaniemi (2009, 90) mainitsevat, että käsitteenä ja teoreettisesti työn mielekkyys on laajempi asia kuin työtyytyväisyys. Molemmissa kuitenkin tutkitaan henkilön kokemaa työympäristössä.

Työn mielekkyyttä on mahdollista tutkia erilaisissa organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin ilmiön tutkimiseen keskisuurta Suomessa toimivaa sertifiointipalveluja tuottavaa asiantuntijaorganisaatiota. Eri organisaatioissa tutkimuskysymykset tulee painottaa sen mukaan, että mikä kussakin koetaan tärkeäksi ja toimialaan sopivaksi.

Mielekkyyden tutkiminen on hyödyllistä. Se antaa lisää tietoa yritykselle henkilöstön ajatuksista. Henkilöstön tuloksellisuuden ja yleisen hyvinvoinnin (mielekkyyden kokemisen) välillä on selkeä myönteinen yhteys. Hyvinvoiva henkilöstö ja tuloksellisuus kuuluva yhteen. On todettu, että tuottavuutta kyetään parantamaan silloin, kun työn organisointi, johtaminen, työssä olo ja viihtyminen toimivat hyvin. Työskennellessään sydämellään ihminen antaa itseltään enemmän, ja tätä yritys tarvitsee menestyäkseen. Työn mielekkyyden tutkinen auttaa yritystä selvittämään tekijöitä, joilla työntekijä pystyy ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin.

Lähteet

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA-raportti. Helsinki: Yliopistopaino.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Haka-paino.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ, uuden ajan uraopas. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint.
- Heiskanen, M. 2015. Johtajan paikka on alimpana. Fakta-lehti, Marraskuu 2015.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Viro: Print Best.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Kanerva, M. & Tanska J. (toim.) 2015. Työ ja henki. Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin. Helsinki: Kirjapaja.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: AS Parkett.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Hansaprint.
- Moilanen, L. (toim.) 2010. Työterveyslaitoksen työympäristötutkimuksen raporttisarja 53. Toiveita ja todellisuutta. Työn ominaisuudet eri työtekijäryhmien näkökulmasta. Helsinki: Multipartprint.
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista. Liiketalous tutuksi. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Pyöriä, P. (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.
- Rauramo, P. (2012.) Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sydänmaalakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Tuominen, S. & Pohjankallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.
- Työterveyslaitos. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy.
- University of America, Lanham, Maryland U.S.A. Tulos ja moraalit - eettinen tie menestykseen.

Woiceshyn, J. 2013. Suom. J. Korhonen. Viro: Meedia Zone OÜ.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Norderstedt, Saksa: BoD - Books on Demand.

Internet-lähteet

Brax, S. A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Viitattu 9.10.2015.
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut_ja_tuottavuus.pdf

DNV GL Group. 2015. Annual Report 2014. Viitattu 3.9.2015.
<https://www.dnvgl.com/about/publications/annual-reports.html>

DNV GL Business Assurance. Tietoa meistä, sertifiointi. Viitattu 3.9.2015.
<http://www.dnvba.com/fi/Pages/default.aspx>

Finas. 2014. Viitattu 3.9.2015.
<http://www.finas.fi/frameset.aspx?url=finas.aspx%3fcategoryID=2>

Hyland, P. K., Lee, A. R. & Mills, M. J. 2015. Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. Industrial and Organizational Psychology. Volume 4, Issue 8. United Kingdom: Cambridge Journals, 576 - 602. Viitattu 15.1.2016.
<http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=10071180&fileId=S1754942615000413>

Koskensalmi, S. 2010. Miten parannan työyhteisöni me-henkeä käytännössä? Työterveyslaitos. Viitattu 14.10.2015. <http://tyopiste.ttl.fi/Duunitohtorit/Sivut/Mitenparannantoyhteisonime-henkeakaytannossa.aspx>

Kangasniemi, M. 2012. Kannattavuuden mittaaminen palvelualoilla. Viitattu 29.9.2015.
<http://www.labour.fi/tutkimusjulkaisut/raportit/raportti23.pdf>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2015. Työolobarometri. Syksy 2014, ennakkotietoja. Viitattu 15.9.2015.
https://www.tem.fi/files/42223/TEMap_9_2015_web_13022015.pdf

Larvi, T. & Vanhala, A. 2014. TTT työ, terveys, turvallisuus -lehti. Esimiehen kolmen suora: Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Viitattu 14.10.2015.
<http://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>

Pulkkanen, R. 2014. SFS-tiedotus 1-2014. Standardoimisliiton asiantuntijalehti. Viitattu 3.9.2015. http://www.sfs.fi/ajankohtaista/sfs-tiedotus/sfs-tiedotuksen_arkisto

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Vahva inhimillinen pääoma on hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön tuntomerkki -tiedote. Viitattu 29.7.2015. http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/vahva-inhimillinen-paaoma-on-hyvinvoivan-ja-tuottavan-tyoyhteison-tuntomerkki

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti - Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Viitattu 5.10.2015.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf

Rissa, K. 2009. Yhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 14.10.2015. http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.11.2015.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.11.2015.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.12.2015.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html

Suna, M-L. & Okkonen, J. 2007. Uuden tuottavuuden tunnistaminen. Luovaa tuottavuutta. Viitattu 24.9.2015.
http://www.tuottavuustyo.fi/files/80/Uuden_tuottavuuden_tunnistaminen.pdf

Taloussanomat. Pörssi, taloussanakirja. Viitattu 2.9.2015.
<https://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/tuottavuus/>

Tekniikan akateemiset TEK. 2014. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 14.10.2015.
<https://www.tek.fi/koulutus-ja-tyovoimapolitiikka/osaamisen-kehittaminen>

Thapisa, A.P.N. 1989. The Meaningfulness of Work: Improving the Quality of Work Life through Job Enrichment. Viitattu 15.10.2015. <http://core.ac.uk/download/pdf/9554362.pdf>

Työturvallisuuskeskus TTK. Työelämän kehittäminen, työstä hyvinvointia. Viitattu 27.7.2015.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia

Työturvallisuuskeskus TTK. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 15.10.2015.
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>

Kuviot

Kuvio 1: Työn mielekkyyden tarkastelurunko.....	11
Kuvio 2: Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät (Manka 2010, 15-16).....	17
Kuvio 3: Yhteenveto mielekkyyden vaikuttimista ja eduista.....	18
Kuvio 4: Yhteenveto johtamisesta ja esimiestyöstä organisaatiossa	24
Kuvio 5: Tunteisiin vaikuttava työhyvinvoinnin malli Virolaisen mukaan (2012, 14) Warriin (1990, 1994) viitaten	28
Kuvio 6: Mielekkyys -ilmiön ensisijaiset ja tärkeimmiksi koetut asiat.....	45
Kuvio 7: Mielekkyys -ilmiön maininnat ensisijaisten jälkeen.....	48
Kuvio 8: Työn mielekkyyteen vaikuttava tekijät (Manka 2010, 16)	49
Kuvio 9: ote vaihtoehtoista ja valintamääristä näiden osalta	52

Taulukot

Taulukko 1: Vahvan ja heikon organisaation tunnusmerkkejä	22
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake	72
----------------------------------	----

Liite 1: Haastattelulomake

Työn mielekkyys, mielekkyyden kokemukset ja johtaminen

Tämä on lomakemuotoinen haastattelu työn ja johtamisen mielekkyyden kokemuksistasi omassa työssäsi.

Haastattelu liittyy liiketalouden opintoihin tehtävään lopputyöhön. Aihe on valikoitunut henkilökohtaisesta kiinnostuksestani aihetta kohtaan.

Toivon, että vastaat eri kohtiin huolellisesti ja rehellisesti. Vastaukset käsitellään yleisellä tasolla ja luottamuksellisesti ilman nimiä.

Kiitän vaivannäöstä jo etukäteen. Vastaaajien kesken arvotaan muutama viinipullo 2015 aikana.

Jos aiheesta on kysymyksiä, niin voi olla yhteydessä minuun 050 302x xxx tai sähköpostitse (piilotettu)

Mielekkyys esim.:

- tyytyväinen johonkin
- jokin asia on järkevä, hyväksyttävä, kunnollinen
- jokin asia on merkityksellinen

- mielekkyys työssä: mielekästä tekemistä, tyytyväinen työhön.

1. Mielekkyyttä kuvaavia ja edistäviä asioita on lueteltu alla.

Millaisia mielekkyyden kokemuksia olet työssäsi kokenut 2015?

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Aikaansaamisen tunne useimmiten |
| <input type="checkbox"/> | Arvostuksen tunne |
| <input type="checkbox"/> | Eteneminen työssä |
| <input type="checkbox"/> | Hallinnan tunne useimmiten |
| <input type="checkbox"/> | Hyvä johtajuus |
| <input type="checkbox"/> | Hyvä esimiestyö |
| <input type="checkbox"/> | Hyvä yhteishenki |
| <input type="checkbox"/> | Ideani on otettu käytäntöön |
| <input type="checkbox"/> | Innostuneisuus |
| <input type="checkbox"/> | Itsensä toteuttaminen |
| <input type="checkbox"/> | Itsensä ylittäminen |
| <input type="checkbox"/> | Kehittyminen työssä |

- ☐ Keskittyminen vahvuusalueisiin
- ☐ Kuulluksi tuleminen
- ☐ Luottamuksellisuus työyhteisössä
- ☐ Mahdollisuus hyvinvointia lisääviin asioihin
- ☐ Mahdollisuus itselle tärkeän päämäärän tavoitteluun
- ☐ Mahdollisuus itsensä kehittämiseen
- ☐ Mahdollisuus itsenäiseen vastuuseen työssä
- ☐ Mahdollisuus selkeään päämäärän tavoitteluun
- ☐ Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöä koskeviin asioihin
- ☐ Omien vahvuuksien käyttäminen
- ☐ Positiivinen ilmapiiri
- ☐ Tehdä asioita, joissa olen hyvä
- ☐ Tehdä kiinnostavia asioita
- ☐ Oma työpanos osana arvokasta kokonaisuutta
- ☐ Työhön uppoutuminen ilman jatkuvia keskeytyksiä
- ☐ Työn arvopohja vastaa omaani
- ☐ Työn ja vapaa-ajan tasapaino
- ☐ Työstä nauttiminen osana kokonaisvaltaista elämää
- ☐ Työstä nauttiminen osana muuta elämää
- ☐ Töiden positiivinen haastavuus
- ☐ Yhteisöllisyys työyhteisössä
- ☐ Ylpeys työstä
- ☐ Ylpeys yrityksestä

2. Jotain muuta kuin yllä luetellut:

Mielekkyyys esim.:

- tyytyväinen johonkin
- jokin asia on järkevä, hyväksyttävä, kunnollinen
- jokin asia on merkityksellinen
- mielekkyyty työssä: mielekästä tekemistä, tyytyväinen työhön.

3. Millaista olisi unelmiesi työn mielekkyyty?

4. Mikä on tärkeätä työn mielekkyydessä?

Mielekkyyty esim.:

- tyytyväinen johonkin
- jokin asia on järkevä, hyväksyttävä, kunnollinen
- jokin asia on merkityksellinen
- mielekkyyty työssä: mielekästä tekemistä, tyytyväinen työhön.

5. Mikä tekee tai lisää mielekkyyttä työhön?

6. Mitä nykyisessä työssäsi, työyhteisössäsi tai johtamisessa/esimiestyössä voisi parantaa, että mielekkyyty paranisi?

Jatka lauseita parhaalla katsomallasi tavalla työsi, työpaikkasi tai työyhteisösi näkökulmasta.

7. Aikaansaannosten arvostus työpaikallamme

8. Autonomia (voi vaikuttaa omaan rooliin ja työtapoihin) työpaikallamme on

9. Johtamisen/esimiestyön oikeudenmukaisuus

10. Keskinäinen kunnioitus työyhteisössä

11. Luottamukseni mitä työpaikalla tapahtuu

12. Mielekkyyden johtaminen/esimiestyö työpaikallamme

13. Mielekkyyden kokemukset ovat viime aikoina tai vuosina

14. Olen onnellinen työssä

15. Vuorovaikutus (vastavuoroinen kommunikaatio) organisaatiossani

16. Yhteenkuuluvuus työyhteisössämme

Työkulttuuri/organisaatiokulttuuri kuvaa organisaation arvoja, jotka luovat jäsenten keskuuteen yhteisesti sovitun ja ajan kuluessa muovautuneen käsityksen siitä, mikä on organisaation tehtävä ja miten jäsenten tulisi organisaatiossa käyttäytyä. Työkulttuuri koostuu mm. jaetuista perinteistä (traditio), arvoista, normeista, uskomuksista, rituaaleista ja merkityksistä, jotka muuttuvat työyhteisön vuorovaikutuksessa.

17. Työkulttuuri meillä

18. Avoin palaute, kommentit.